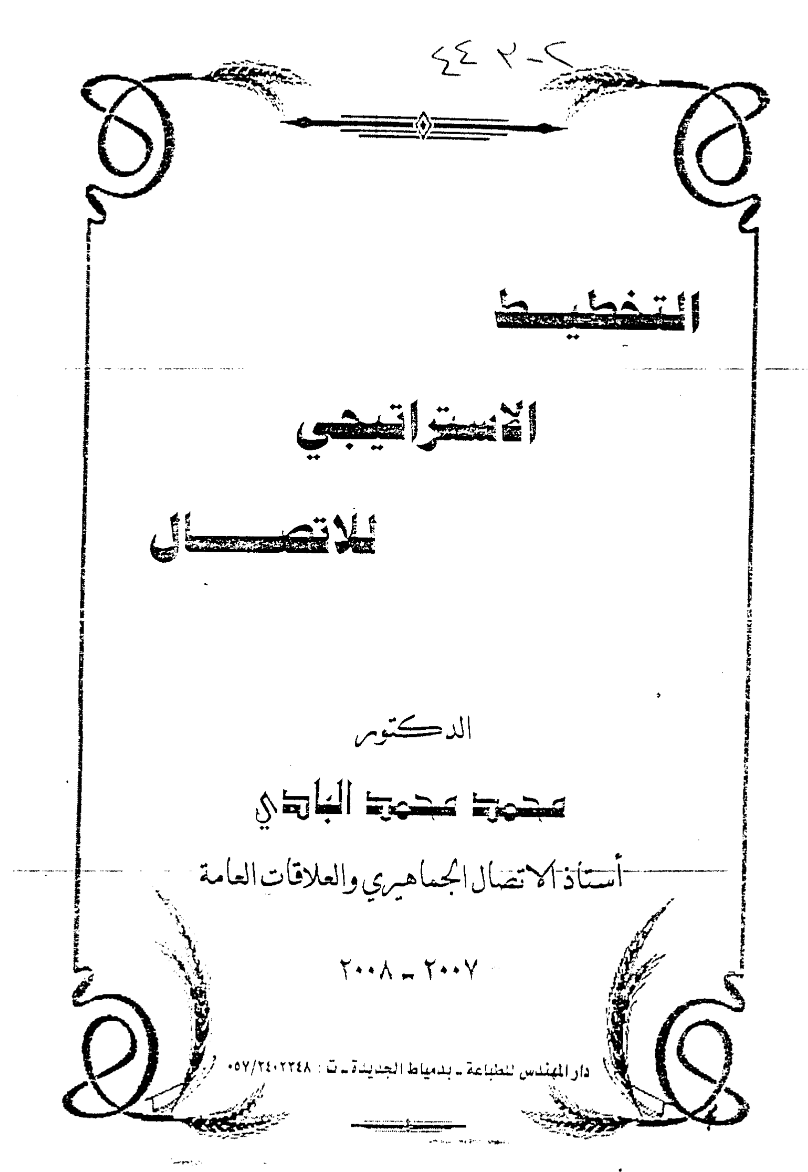


التخطيط الاستراتيجي للاتصال

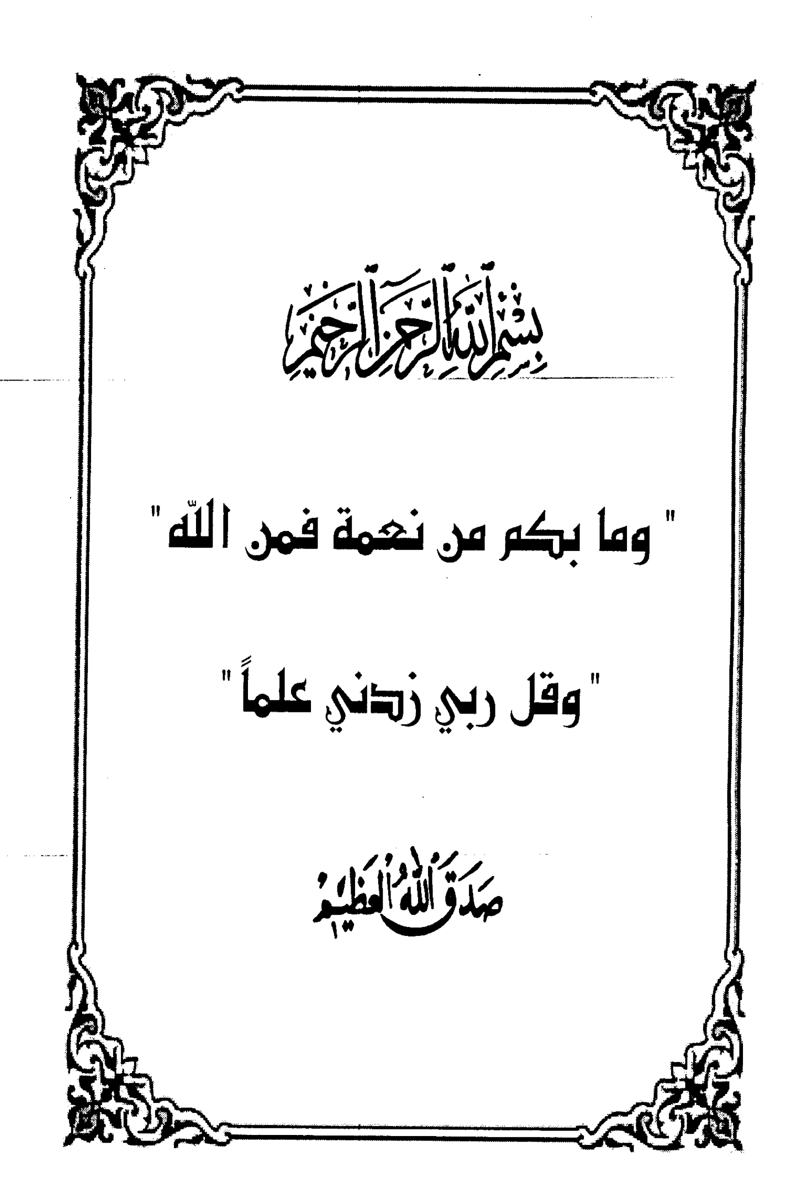
الدكتور

محمود محمود البادي

أستاذ الاتصال الجماهيري والعلاقات العامة

٢٠٠٧ - ٢٠٠٨

دار المهندس للطباعة - بدمياط الجديدة - ت : ٠٥٧/٢٤٠٢٢٤٨


بسم الله الرحمن الرحيم
" وما بكم من نعمة فمن الله "
" وقل ربي زدني علماً "
صدق الله العظيم



المحتويات



كثرت الدراسات العلمية في مجال التخطيط للاتصال ، وإن كانت لم تستطع أن تصل بنتائجها إلى درجة مقبولة من الثقة واليقين، لسببين اثنين : أولهما، أن المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال، والتي دعت إليها، ليست كافية ولا قادرة على أن تحقق الغاية منها، خاصة عند تطبيقها في المجتمعات النامية ، مما دفع عدد من هذه الدراسات إلى المطالبة بضرورة قيام علم لتخطيط الاتصال ، لكي يثري هذه المفاهيم التقليدية وتطبيقاتها ويطورها.

وثانيهما، أن التطبيقات التي لجأت إليها المجتمعات المعاصرة للاستفادة من تخطيط الاتصال لم تكن ناجحة على مستوى المجتمع ككل ، وإن كانت قد لاقت بعض النجاح في قطاع معين أو في عدد من قطاعاته المحدودة كالصحة والتعليم والزراعة والاتصالات. وكان القصور الذي عانت منه هذه التطبيقات راجعا أساسا إلى أن الدراسات العلمية لم تضع لما قدمته من مفاهيم تقليدية أطرا علمية تحدد أساليب تطبيقها ومتطلباته في مواجهة واقع لا يشكل مناخا مناسبا للتطبيق.

وكان علينا أن نقدم هنا جهدا علميا ، يوفر لتخطيط الاتصال مفاهيم أكثر تطورا من ناحية ، وأكثر قدرة على التوافق مع الظروف الواقعية ومتطلباتها من ناحية ثانية، فكانت هذه الدراسة ، التي نحن بصددها ، حول التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، لما يقوم علي هذا النوع من التخطيط من مفاهيم أكثر تطورا وتطبيقات واقعية أكثر ثراء ، حيث بدأ من خلال الاستخدامات العسكرية ، ومنها إلى الاستخدامات الإدارية على مستوى





الاتصال والتي قدمتها الدراسات العلمية الحالية ، لتتضح مدى استجابة هذه المفاهيم التقليدية للظروف الداعية إلى استخدام تخطيط الاتصال في المجتمعات المعاصـــرة. وثالـــثها ، يتناول تحليل مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومتطلباته من واقع النتائج التي انتهت إليها الدراسات الإدارية وعلى ضوء الطبـــيعة الخاصـــة للاتصال ، ورابعها ، يتناول الأساليب العلمية لتخطيط الاتـــصال. وتخـــتم بإجمـــال النتائج التي توصلنا إليها والقضايا التي تثيرها والتوصيات المناسبة التي نراها.

ولاشـــك أن هـــذه الدراســـة تقدم خطوة نحو قيام مفاهيم أفضل لتخطيط الاتصال على ضوء الظروف الداعية إليه ، ويكون على الباحثين أن يتبعوها بخطوات أخرى لإثراء الجوانب النظرية والتطبيقية بالكيفية التي تسهم في تطور المجتمعات المعاصرة وتقدمها بطريقة آمنة ومتوازنة.

الدكتور

محمد محمد البادي



المناخ الاجتماعي للاتصال ، كمصطلح علمي ، يعني تلك العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتفاعل داخل المجتمع ويكون لها انعكاساها وتأثيراها على الاتصال ، سواء كانت من صنع البيئة أو من صنع الفرد داخل البيئة. ويكون التطور الذي يحدث لهذه العناصر هو حركتها وديناميتها ، سواء نتج عن ذلك آثار ونتائج إيجابية أو آثار ونتائج سلبية.

وفي جميع الحالات قد تصنع هذه العناصر وحركتها مناخا ملائما للاتصال وله دور إيجابي ومتوازن أو قد تصنع مناخا غير ملائم وله دور سلبي وغير متوازن. وفي الحالة الأخيرة ، يصبح التخطيط للاتصال ضرورة لابد منها ، لإعادة تطور المجتمع إلى سلامته واتزانه.

ولاشك أن التطورات التي تحدث في المجتمعات المتقدمة ، ويصنعها التقدم والسعي الحثيث لدفع عجلته بأقصى سرعة ممكنة ، تختلف تماما عن التطورات التي تحدث في المجتمعات النامية ، ويصنعها التخلف والسعي الحثيث لإزالة وصمته والتخلص من آثاره وتعويض ما نتج عنه من سلبيات ، بسبب العجلة في الفهم والتخطيط والتنفيذ أملا في اللحاق بالمجتمعات المتقدمة.

ومع ذلك ، تبين من الدراسات العلمية ، أن مغزى هذه التطورات واحد ، وأن هناك تجانسا بين النتائج التي ترتبت عليها ، سواء كنا في مواجهة

المجتمعات المتقدمة أو في مواجهة المجتمعات النامية وهذه النتيجة تدعم اتجاهنا نحـو تحلـيل المـناخ الاجتماعي للاتصال كمدخل إلى بيان أهمية التخطيط للاتصال في المجتمعات المعاصرة كلها بصفة عامة.[1]

ولسوف نتعرف على حقيقة المناخ الاجتماعي للاتصال في المجتمعات المعاصـرة ، من خلال تناوله في كل من المجتمعات المتقدمة والنامية ، محاولين بعـد ذلك أن نصل إلى ما قد يكون بين هذه المجتمعات جميعها من تجانس في المناخ الاجتماعي المحيط بالاتصال وحركته ودوره داخلها.

طبيعة المناخ الاجتماعي للاتصال في المجتمعات المتقدمة :

إن مـا يحـدث في المجتمعات المتقدمة لا نستطيع أن نعمم وصـفه بثورة صناعية ثانية ، لأن ما يحدث أسرع وأعمق وأشمل وأكثر أهمية وأن الـتغيرات التي تعيشها المجتمعات المتقدمة في الوقت الحاضر ، يمكن أن تكون مرحلة ثانية عظيمة في التاريخ البشري ، بعدما حدث في المرحلة الأولى من تحول من البربرية إلى المدينة.[2]

لقـد أصـبحت التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها تجتاح كل مجتمع مـنها، بأفـراده وجماعاتـه ومؤسساته وأنشطة حياته. وتولدت عنها قوى اجتماعـية جديـدة وتيارات عنيفة تتداخل وتتفاعل وتندفع بسرعة مذهلة

(1) , (2) Toffler, A. Future Shock, New York, Random House, 1970. PP. 14-17.

للأفـراد والجماعات والمؤسسات ، بدرجة تجعلها غير قادرة على مسايرتها واستيعابها والتوافق معها.

ورغم أن المجتمع هو البوتقة التي تتفاعل داخلها كل عناصر التغير ، إلا أن الأوضـاع في العـالم اليوم وما حدث فيه من ثورة في المواصلات والاتـصالات ، يجعـل من العسير على أي مجتمع أن يتقوقع داخل نفسه. فالانفـتاح علـى العالم وتغيراته ، وإن كان يحمل في طياته مزيجا من الآثار السلبية والإيجابية ، إلا أنه أصبح في جميع الحالات واقعا لا مفر منه.

ولما كانت المجتمعات المتقدمة تجمعها سمات التقدم ، وتنطلق تغيراتها من قوى هذا التقدم ذاته ، وتزيدها اندفاعا عوامل الانتشار والذيوع ، فإنه يمكن أن نتبين عددا من التغيرات الاجتماعية ومشكلاتها بالدرجة التي تعطينا تـصورا لطبيعتها ونوعيتها واتجاهاتها ومدى تداخلها وتفاعلها وقوة تأثيرها ، ولعـل الأصـول التاريخية التي تربط المجتمعات المتقدمة في عالم اليوم تؤكد إمكانية الجمع بينها داخل إطار تصور مشترك لتغيراتها ومشكلاتها.

فقـد شهدت هذه المجتمعات المتقدمة نموا متزايدا في عدد سكانها. وهذا في حد ذاته تغير طبيعي ، غير أنه اقترن بعدد من الظواهر الأخرى التي زادته تعقيدا ، وخلقت منه مشكلات صعبة. فلقد اقترنت الزيادة المستمرة للسكان بالتكدس الذي يبدو أكثر وضوحا في المدن الصناعية. ففي الولايات المتحدة مثلا ، اقترنت زيادة السكان المستمرة بسوء توزيعهم محليا في المدن ،

وجغـــرافيا على مستوى المجتمع كله ، حيث يتركز نصف السكان تقريبا في مـــساحة لا تزيد عن ٩% من المساحة الكلية ، ويحمل سوء توزيع السكان وتكدســـهم ، وخاصـــة في المـــدن الصناعية ، مشكلات اجتماعية خطيرة كالزحام والضوضاء وتلوث البيئة والمواصلات والانتقال والإسكان ، وهي كلـــها مـــشكلات تقلـــل مـــن سلامة الحياة وتزيد خطورها على الأفراد والجماعات في هذا المجتمع.

ويشير لورانس نولت L. Nolte إلى بعض هذه المشكلات بقوله : أن الأفراد أصبحوا محاصرين نفسيا وماديا من قبل بعضهم ، ولم يعد أي منهم يـــستطيع أن يعمـــل ما يحب أو أن يذهب إلى حيث يريد ، ولا أن يخلو إلى نفـــسه ، وحيـــثما يولون وجوههم يستترفون قوى بعضهم ، فهم يحاصرون بعضهم بعضا ، ولا مفر من الحصار. وهذا الزحام بكل آثاره المادية والنفسية والذهنـــية يجعـــل الناس حانقين وحادي الطبع وسريعي الغضب والانفعال والتهيج.[3]

كما اقترنت الزيادة المستمرة في عدد السكان ، بزيادة مستمرة في الثراء مما أدى إلى تغير في الحاجات الأساسية للسكان. فقد كانت اهتماماتهم تتركـــز أساسا على النواحي المادية ، وأصبحت الآن تتجه أكثر إلى النواحي المعـــنوية والاجتماعية، فالثراء وما يتيحه من أمان مادي للفرد ، يفتح عينيه

(3) Nolte, L. Fundamentals of Public Relations. New York, Pergamon Press, 1974. P.28

علـــى جـــوانب أخرى في طبيعته الإنسانية ، ويلح على إشباعها ، ولم تكن المؤســـسات في هـــذه المجـــتمعات مستعدة لمواجهة هذا التغير ، مما أدى إلى حدوث فجوة بينها وبين الجماهير.

وتـــشهد المجتمعات المتقدمة أيضا تقدما تكنولوجيا ، تتزايد سرعته بدرجـــة هائلة ، وعلى الرغم من أن التقدم التكنولوجي ضرورة لكل مجتمع منها وللمؤسسات العاملة فيه، إلا أن له أيضا جوانبه السلبية المادية والمعنوية، فهو عامل مؤثر على تلوث البيئة ومصادرها واستنزاف ثرواها ، مما يؤثر على سلامة الحياة في المجتمع ، هذا من الناحية المادية ، وهو أيضا عامل مؤثر على نفسية الفرد وعقليته ، لأن كل فرد له درجة استيعاب وتكيف مع التغيرات المحيطة به ، وإذا زادت سرعتها على درجة تكيفه واستيعابه ، تحدث له آثار نفسية محطمة لقدرته على التوازن ، وهذا من الناحية المعنوية.

وفي دراسة لألفن توفلر A. Toffler سبقت الإشارة إليها ، تبين أن سرعة التطورات التكنولوجية اختصرت بشدة مراحل الابتكارات ، فلم يعد الوقت محسوسا بين مرحلة الفكرة ومرحلة التطبيق ومرحلة الانتشار ، بل أنها اختـــصرت مرحلة تجديد الابتكارات ، وأصبحت الابتكارات تتوالد وتتوالى بـــسرعة كـــبيرة ومذهلـــة أيضا ، واقترنت السرعة الكبيرة لهذه التطورات التكنولوجـــية بسرعة كبيرة في توالد المشكلات الاجتماعية وتعقيداها ، مما خلق قوة دفع كبيرة للتطورات الاجتماعية والإنسانية ، إلى جانب ما خلفته من آثار نفسية ناتجة عن تحطم التوازن داخل نفسية الفرد ، فكل فرد تعود في

حـــياته علـــى درجة من التوقع ودرجة من التكيف مع ما يحدث لما توقعه ، وزيـــادة حدوث التطورات التكنولوجية ومشكلاتها بسرعة أكبر من الدرجة الـــتي تعـــود عليها في التوقع والتكيف ، تؤدي به إلى مواقف ضاغطة على أجهـــزته العقلـــية والعصبية والنفسية، فيفقد توازنه وقدرتـــه على التوافق والتكـــيف والإحـــساس بمن حوله وبما حوله ، بل وتفقده الإحساس بقيمة الحياة ذاتها(4).

كما تشهد المجتمعات المتقدمة تزايدا في تعقد ظاهرة الاعتماد المتبادل بـــين الأفراد والجماعات والمنظمات ، والاعتماد المتبادل ظاهرة طبيعية تقوم علـــيها المجتمعات المعاصرة بصفة عامة ، وهي تعطي لكل مجتمع ، إلى جانب تراثه الثقافي ، وحدته ، وتماسكه وتآلفه ، غير أن زيادة تعقدها يعطي للحياة الاجتماعـــية صـــعوبة ، وللتعامل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تداخلا مؤثـــرا ، وهذا يعطي لسلبيات أي فرد أو جماعة أو منظمة قوة تأثير شاملة لم تكن معهودة من قبل ، وهنا تكمن خطورة ما تشهده المجتمعات المتقدمة من تعقد ظاهرة الاعتماد المتبادل داخلها ، بل أن تعقد هذه الظاهرة يلعب دورا أيـــضا على الساحة الدولية ، حيث أصبحت سلبيات التقدم الصناعي تلقي بظلالهـــا المؤثرة على كل المجتمعات المتقدمة ، بل ويمتد تأثيرها إلى المجتمعات النامية أيضا.

(4) Toffler, A. Op. Cit., PP. 25-44.

وتشهد المجتمعات المتقدمة كذلك ظاهرة التجمع المركز Pluralism والتي تعني احتفاظ جماعات معينة في كل مجتمع منها بمشاركة مستقلة وبتأثير ذاتي على النظام الاجتماعي كله ، فلقد أصبحت المنظمات الاقتصادية مثلا مراكز للقوة الاقتصادية والسياسية معا ، وهي بهذه القوة المزدوجة تمارس تأثيرها داخل مجتمعاتها ، كما تمارس تأثيرها على العلاقات بين المجتمعات المتقدمة من ناحية، وعلى العلاقات بينها وبين المجتمعات النامية من ناحية ثانية.

ويضيف لويس بنتون L. Benton في دراسته مزيدا من التغيرات ذات التأثير السلبي على ثقافة المجتمع الأمريكي ، وهو نموذج للمجتمعات المتقدمة ، حيث يؤكد على أن السنوات الأخيرة من القرن العشرين شهدت تحولات كبيرة في المؤسسات والأنظمة الاجتماعية ، بحيث يمكن القول أن صداما ثقافيا سوف يحدث بين النظم والقيم والأخلاقيات القائمة وتلك التي سوف تنتج عن هذه التحولات الكبيرة ، ولسوف يعيش المجتمع خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين عصر القيم المتغيرة[5].

ويستشهد لويس بنتون L. Benton بظواهر كثيرة ، منها أن الثورة العلمية كمنتج للمعرفة ، والمعرفة كمؤثرة على العقائد الإنسانية ، سوف تؤدي إلى تغيرات في قيم الناس فيما يتعلق بكل ما له قيمة في حياتهم ،

(5) Benton, L. Management For the Future. New York : Macmillan-Hill, 1988. PP. 9-26.

وســوف تؤدي هذه التغيرات ، بالتالي ، إلى تحطيم الثقافة التقليدية ، وقيام ثقافة جديدة على أنقاضها.

ومــنها أيضا ، أن الفكر الرأسمالي يحتاج إلى إعادة النظر في المبادئ والأســس الــتي يقوم عليها ، ورغم أن هناك اقتصاديين كثيرين يحاولون أن ينكــروا أو أن يتجاهلوا هذه الحقيقة ، إلا أنها حقيقة قائمة وسوف تفرض وجــودها يوما ما ، بل أن فكرة المساواة التي لا يعترف بها الفكر الرأسمالي أساســا ، ســوف تصبح عاملا له تأثيره ، وسوف تصبح جزءا من النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

ونــضيف إلى ذلك ، ما تشهده المجتمعات المتقدمة من النمو المتزايد والــتدفق الهائــل في المعلومات ، فقد تزايدت وسائل الاتصال الجماهيري التقلــيدية وتعددت مصادرها واستخداماتها ، ولم تعد قاصرة على مؤسسات متخصــصة ، وإنمــا تستعملها كل منظمات المجتمع بصفة عامة في مواجهة جماهيرهــا المــرتبطة بها ، وطبيعي أن ينتج عن هذا التزايد والتعدد والتنوع والانتــشار لآلاف الرسائل التي تصب في آذان الأفراد والجماعات وتنهال على عيونهم ، ولقد أدت هذه الظاهرة بالفرد إلى أن يصل إلى درجة التشبع المعرفي ، بحيث لم يعد قادرا على تقبل المزيد أو استيعابه أو هضمه والتأثر به. وهــذه المــشكلة تخلق العديد من المشكلات الخاصة بالاتصال والإقناع في مواجهة الجماهير.

وجـــاءت ثـــورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات خلال العقود الـــثلاثة الأخيرة من القرن العشرين ، والتي تزداد اتساعا وانتشارا وتطورا ، لكـــي تعطـــي الوسائل التقليدية للاتصال الجماهيري مزيدا من القدرة على التـــنوع والـــتأثير والانتـــشار ، وتضيف لها مزيدا من الصفات التي لم تكن معروفة من قبل ، وأصبحت الحياة الخاصة مهددة ، وأصبحت الجماهير أكثر انقـــساما وتخصـــصا ، وأصبح الفرد أكثر ميلا للعزلة والهروب ، وتعمقت ظاهرة التشبع الإعلامي وتعقدت حتى أصبحت تخمة إعلامية ، بل إن وسائل الاتـــصال ذاتهـــا فقدت قدرتها على تحديد أغراضها في المجتمع وعلى تحديد هويتها المهنية وعلاقاتها بالجماهير ، وغيرها من الآثار الاجتماعية العميقة التي خلفهـــا الانفجار المعلوماتي في المجتمعات المتقدمة في اتجاهات كثيرة ، تشمل وقت الفراغ والانتقالات والعناية الصحية والتعليم ، وغيرها.[6]

ولهذه الظواهر الإعلامية والمعلوماتية جانب آخر ، يتضمن تأثيرات نفسية على الفرد داخل هذه المجتمعات ، فإن سرعة تدفق المعلومات تتطلب

(6) انظر من الدراسات التي تناولت هذه الآثار الاجتماعية ، ما يلي :

- Dominick, J. The Dynamics of Mass Communication, N. Y. McGraw-Hill, 5th edition, 1996 , PP. 571-573.
- Merrill, J. & Others, Modern Mass Media, N. Y.: Harper Pub., 2ed edition, 1994, PP. 419-420.
- King, S. Human Communication, N. Y.: State University of New York Press, 1989, PP. 213-217.
- Ayres, R. Technological Forcasting and Long Range Planning. N. Y.: McGraw-Hill, 1969. PP. 64-67.

ســـرعة في تكوين الصور الذهنية وتغييرها في إدراك الفرد ، ولما كان الفرد يعـــتاد خلال نشأته وتطوره على درجة معينة من القدرة على تكوين صور كاملـــة وصحيحة عن الحقائق والأشياء والناس حوله ، وعجزه عن تكوين الـــصور الذهنـــية الصحيحة يعني أنه غير قادر على أن يتخذ مواقف نفسية صـــحيحة وسليمة ، فإذا عرفنا أن المواقف والميول النفسية التي تتكون على أساس من طبيعة الصور الذهنية في إدراك الفرد ، هي مصدر سلوكه اللفظي والفعلي في مواجهة الآخرين ، لأمكن تصور مدى ما يصاب به الفرد من قلق واضـــطراب وعجز عن التوافق والتكيف داخل بيئته ومجتمعه وعالمه نتيجة لحدوث هذه الظاهرة.

وهـــذه التغيرات ومشكلاتها تعطي تصورا لطبيعتها ونوعيتها وقوة تأثيرهـــا ، ولقـــد تحـــول كل مجتمع من المجتمعات المتقدمة إلى بوتقة تتفاعل داخلـــها عناصر التغيير وتتبلور وتتوالد وتتكاثر وتتعقد ، ولكي يتحول كل مجـــتمع مـــنها إلى بيئة تعج بحركات وتقلصات أشبه بآلام المخاض التي تنذر بمـــيلاد مجتمعات جديدة ذات أوضاع جديدة تماما على الأفراد والجماعات التي تنتسب إليها.

فمع تزايد هذه التطورات والتغيرات والتقلصات ، أسرعت عوامل الهـــدم للعلاقات الاجتماعية والشخصية دون أن تحل محلها علاقات أخرى مـــنظمة وأكثر ملاءمة ، وبدون أن يفهم الفرد أو يستوعب ما يجري حوله ، وبـــدون أن تتقدم الدراسات العلمية الاجتماعية لتجعل هذا التغير والتحول

السريع أكثر أمانا واتزانا.(7) ولعل ما يحدث للروابط الأسرية والاجتماعية في هـــذه المجتمعات يعطي أدلة وشواهد واقعية مؤكدة ، وهي كلها مشكلات اجتماعية معقدة.

ففـــي دراســـة قـــام بها برونو بتلهايم B. Bettlheim يؤكد على حـــدوث تفكـــك اجتماعـــي خطير ، حيث أصبح الفرد يشعر بالعجز عن التكيف مع بيئته ومجتمعه بصفة عامة ، فهو يحس بعدم الرضاء عن النفس ، ويعـــيش فريسة لعوامل القلق والاضطراب والتمزق ، وتنتشر مظاهر الملل والـــسأم بدرجـــة أصـــبح معها كثير من الأفراد على استعداد للتخلي عن حـــرياتهم ، إنهم يشعرون أن الحياة أصبحت أكثر تعقيدا ، ومن الصعب أن يكونوا أمناء عليها وعلى أنفسهم.(8)

وفي قصة كتبها دوجلاس كوبلاند سنة ١٩٩٤ يصف الجيل الحالي في المجـــتمع الأمريكي بأنه جيل ما بعد الأخلاق ، وهو جيل لوثته وأحكمت الحصار حوله مشكلات ضخمة ومعقدة كالبطالة والمخدرات والإيدز ، وهذا الجيل ظهر في زمن معقد ومائع وليس له طعم ولا رائحة ، زمن يفتقد الأمان

(7) Mayo, B. The Social Problems of An Industrial Civilization. London: Routledge and Kegan Paul, 1949. PP. 4-6.
(8) Bettlheim, B. The Informed Heart; Anatomy In A Mass Age. New York, Free Press, 1960, P. Viii.

والاتزان ويتسم بالاضطراب والقلق واللاإنسانية والإحباط.[9] وهو جيل لا يرى فرصته لتأكيد ذاته، ولا يرى تقديرا لوجوده ولا لجهوده ، ولا يعرف طريقا يسلكه لكي يعترف به المجتمع كفرد منتج وله قيمة وفائدة.[10]

ويـؤكد ألفـن توفلر A. Toffler في دراسته التي سبقت الإشارة إليها، على أن هذه التغيرات والتحولات الاجتماعية والنفسية ومشكلاتها ، تشكل قوة ضاغطة تصل إلى أعماق الحياة الشخصية للأفراد ، وتدفعهم إلى ممارسـة أدوار جديدة ، وتواجههم بأمراض عصبية ونفسية جديدة وخطيرة تفقـدهم وجهتهم في الحياة ، كالاضطرابات النفسية والعصبية وعدم القدرة على التعامل المتزن مع البيئة التي يعيشون فيها.

ولقـد حطمـت هذه التغيرات الاجتماعية والنفسية صلات الناس بماضـيهم وتراثهم ، وبكل ما فيها وبمن فيها من أشياء وأفكار وقيم ، وهذا يعني أن هذه التغيرات تفرض على المجتمع كله ثقافة جديدة تحل محل الثقافة القديمة بعنف وقوة ، إنها تسـبب صدمة ثقافية لكل مجتمع متقدم ، وتحدث تأثيرا سيئا للغاية.[11]

وإذا كانت هذه الأوضـاع تصف واقع المجتمعات المتقـدمة بكل

(9) أبـو الـسعود إبـراهيم : "أحداث إعلامية وثقافية". مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد ٧٦ يوليو ١٩٩٤. ص٢٣١.

(10) Benton, L. Op. Cit. P. 14.
(11) Toffler, A. Op. Cit., PP. 12-13.

إيجابـــياته وســـلبياته ، ألا يعني ذلك أن المناخ الاجتماعي للاتصال في هذه المجـــتمعات يدعو بإلحاح إلى قيام الاتصال بدور أساسي في كل مجتمع منها ، وإلى أن يكون هذا الدور مبنيا على خطط استراتيجية طويلة المدى ، يستطيع مـــن خلالها أن يحقق التقدم بطريقة آمنة ومتوازنة ، من أجل مستقبل أفضل لكل أفراده وجماعاته ومؤسساته؟!

طبيعة المناخ الاجتماعي للاتصال في المجتمعات النامية :

زادت أهمـــية المجـــتمعات النامية في الفكر السياسي الدولي خلال النـــصف الـــثاني مـــن القرن العشرين ، فقد حصلت على استقلالها تباعا ، وبـــدأت تنظـــر حـــولها ، فوجدت نفسها أمام تحديات حضارية متزايدة ، فحاولـــت لاهـــثة تعويض ما فاتها من تقدم ، وسط ظروف دولية معقدة ، وظـــروف محلية أكثر تعقيدا. لقد كانت التركة ثقيلة ، وكان تحريكها أمرا بالغ الصعوبة ، وكان خطرها ثقيلا ومملا. بل إن التحديات الحضارية ولدت مزيدا من التحديات وبنوعيات لم تعهدها من قبل ، في الوقت الذي كانت لا تملك فيه إلا قدرات محدودة وضعيفة.

وعلـــى الرغم من توفر الخبرات العلمية والفنية المتصلة بتنمية هذه المجتمعات على المستوى الدولي والمنظمات الدولية المتخصصة، إلا أن صراع المصالح الدولية أضعف من حجم المساعدات المادية والتقنية المتاحة لها. كما أن هـــذه المجـــتمعات اخـــتلفت فيما بينها حول وضع أولويات لمشكلاتها ، وفـــشلت في وضـــع تخطيط متكامل وقادر على أن يحكم سير التنمية فيها

وكيفية تنفيذها ، واختلفت كذلك في المنهج الذي سلكته لمواجهة مشكلاتها. وكـــان لابد أن تحدث فجوة واسعة بين حجم الآمال والتوقعات ، وما يمكن تحقـــيقه بالفعـــل ، بل أن هذه الفجوة زادت اتساعا تحت ضغط المشكلات المتزايدة والمتجددة.

وفي دراســـة لمالكولم أريسشياه ، أحد خبراء منظمة اليونسكو، تبين مـــنها أن المجتمعات النامية قبلت التغيير المخطط بمشاعر الاستسلام والسلبية لأنـــه الخـــيار الوحيد أمامها. كما أنها قبلت التخطيط ونفذته برؤية قاصرة ومحـــدودة ، فجاءت أغلب الخطط الإنمائية لا تتعدى مجموعة من الأهداف الإنشائية الرفيعة التي لا تستجيب للمتطلبات الأساسية والمتكاملة للتنمية من عناصـــر بـــشرية واجتماعية ومادية ونظم ، وكثيرا ما أظهرت هذه الخطط ضعفها وقصورها خلال مراحل إعداد المشروعات وتنفيذها. ومع ذلك ، لم تجد فرصة لتعديلها وتوفير دفعات متوازنة لها من الإيجابية والفاعلية.(12)

ولـــذلك ، جاءت التغيرات التي حدثت للظروف التقليدية في هذه المجـــتمعات كمية بأكثر منها نوعية ، ومادية بأكثر منها معنوية ، فلم تستطع أن تعبر بهذه المجتمعات تلك الفجوة الحضارية بينها وبين المجتمعات المتقدمة ، ولا أن تعـــبر بهـــا تلك الفجوة الحضارية بين المناطق الداخلية في كل منها ، فـــبدت التغيرات غير شاملة ولا متكاملة. ثم إن هذه التغيرات لم تستطع أن

(12) مالكولم اريسشياه : "أزمة التنمية". مجلة رسالة اليونسكو، العدد١١٣ نوفمبر سنة١٩٧٠، ص٨.

تنقل الفرد داخل هذه المجتمعات من حالة الجمود والقصور العقلي والنفسي، إلى حالة من الاتزان والتجاوب والتكيف ، والتي يستطيع بها أن يطور نفسه، وأن يسهم في تطوير مجتمعه.

وأكدت هذه النتائج دراسة اجتماعية قام بها هالبرن J. Halpern في قرى المكسيك ، وتبين منها أن الفلاحين هناك أصبحوا لا يعتقدون في أي شـــئ ، بعد أن كانوا يعتقدون في بعض الأشياء في الماضي ، وعلى الرغم من رغبتهم في تطوير قراهم ، إلا أنهم أصبحوا بمرور الوقت مقتنعين بعدم إمكانية تحقيق ذلك ، كما أنهم أصبحوا لا يفهمون ما يريدون.[13]

وأجمـــل دانـــيل ليرنـــر D. Lerner في دراسة له نتائج التغيرات الاجتماعية وآثارها والعوامل المسببة لها في هذه المجتمعات ، عندما أشار إلى أن عدم التوازن أصبح باديا على كل شئ ومتعمقا في كل شئ ، أينما وليت وجهك ، سواء في المجتمعات الأفريقية وفي المجتمعات الأكثر تمدنا في أمريكا اللاتينـــية. ويلعـــب عدم التوازن تأثيره المحطم في كل المجالات. ولن تتوقف آثاره الضـــارة إلا إذا عاد التوازن إلى العلاقات بين عناصر التطور في هـــذه المجتمعات . وتعود ظاهرة عدم التوازن إلى أربعة أسباب أساسية ، وهي:[14]

---

(13) Halpern, J. The Changing Village Community, New Delhi: Practice-Hall, 1969. P. 16.

(14) Lerner, D. "The Transformation of Institutions." In W. Lamilton, The transfer of Institutions. London : Cambridge University Press, 1964. PP. 6-26.

١- إن المسئولين في هذه المجتمعات ، بالتعاون مع وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية ، أشعلوا ثورة تطلعات بين الناس ، ولم تكن القدرات المحدودة لهذه المجتمعات في وضع يسمح بإشباعها ، فانتكست هذه الثورة ، وتحولت إلى ثورة إحباط داخل نفوسهم وعقولهم ، ففقدوا قيمة كل شئ ومعناه. وكان الشعور بالضياع ، بكل آثاره النفسية والمعنوية والذهنية ، هو النتيجة الطبيعية.

٢- أن التنمية لم تفهم على أنها أسلوب للحياة بكل عناصره المتكاملة، ولا يتحقق هذا الأسلوب المتكامل للحياة من خلال تعديل في الدستور أو فرض حقوق للتصويت والانتخاب أو إنشاء مدرسة هنا ووحدة صحية هناك ، أ وتطوير وسيلة زراعية ، فكل هذه الأشياء ليست إلا أشكالا مادية متفرقة للتنمية ، ولكنها لا تحقق شمول التنمية وتكاملها ، وبكل ما تعنيه من تطوير للبيئة والفرد معا. بل أن هذه الأشكال المادية المتفرقة قد تحمل من الآثار الضارة المثبطة لآمال الناس ، ما يصعب بعد ذلك تصحيحه.

٣- أن التنمية لم يتحقق لها عمق المضمون ، فلكي تعلم إنسانا القراءة والكتابة أو تلقنه بعضا من التراث العلمي ، فإن هذا لا يكفي لكي تخلق منه شخصية متكاملة ومتوازنة ، وإنما ينبغي لتحقيق ذلك أن تفهم المجتمعات النامية أن التعليم مدخل إلى تكوين إنسان جديد متكامل ، يستطيع أن يخوض معركة الحياة مؤثرا ومجددا ومطورا ، ولا يمكن أن

يتم ذلك إلا إذا تعلم ، إلى جانب القراءة والكتابة وبعض التراث العلمي ، كل ما تتطلبه الحياة الأفضل ، كما قال جورج برنارد شو G. B. Show .

٤- إن المؤسسات والمنظمات التي تحملت تبعات التنمية كانت تعاني درجة عالية من القصور والجمود ، خلفتها أنماط السلوك التقليدي التي تراكمت قرونا طويلة حتى اكتسبت صفات الثبات والاستقرار. فلم يكن من السهل تحديثها ، لتصبح مؤسسات ومنظمات تحكمها القوانين المتطورة بدلا من التقاليد الجامدة التي أضعفت قدرتها على مواجهة التحديات التي فجرتها الظروف التقليدية للمجتمعات النامية وما حدث بها من تغيرات غير متوازنة.

ولكي نؤكد هذه الحقائق جميعها ، نستشهد هنا بعدد من الدراسات العلمية الأخرى ، التي تكشف أوضاع المجتمعات النامية خلال السنوات الأخيرة.[15] فلقد تبين أن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في معظم المجتمعات النامية تتراوح مكانها ، بل أنها تجري نحو الأسوأ أو تتدحرج في هوة

(15) انظر من هذه الدراسات العلمية ، ما يلي :

- صلاح الدين حافظ : "الديون والإعلام الخادع" . مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد ٣٩ أبريل ١٩٨٥ ، ص٣.
- حسين رمزي كاظم : الإدارة في المجتمع المصري ، القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، سنة ١٩٩٣ ، ص ص : ٦٣-٩٣.
- أمنياتا تراوري : "ثقافة الصمت". مجلة رسالة اليونسكو ، مارس ١٩٩٥. ص١١.

التدهور ، نتيجة لعوامل متداخلة ، منها ما هو داخلي ، ومنها ما هو خارجي.

فمع انتصاف عام ١٩٨٥ تتابعت أحداث سياسية هامة في بعض المجتمعات النامية نتيجة لاهتزازات اقتصادية عميقة الجذور ، بعيدة الآثار. وأصبح قوس الأزمات المليء ببؤر التوتر يمتد من آسيا شرقا إلى أمريكا اللاتينية غربا ، مرورا بأفريقيا في الوسط. وثمة مجتمعات كثيرة داخل هذا القوس المتوتر ، تعرضت لأزمات اقتصادية واجتماعية وسياسية عنيفة نتجت عن ضغط حالة الاختناق الاقتصادي التي تلف أحبالها السميكة حول مصائرها.

وإذا قارنا بين الظروف التقليدية التي عاشتها هذه المجتمعات بعد الاستقلال مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، وتلك الظروف التي أصبحت عليها الآن بعد مرور ما يزيد على نصف القرن ، لشعرنا بالإحباط والقلق والتوتر تجاه مستقبل هذه المجتمعات.

ففي دراسة تطبيقية على دولة مالي ، تبين أن التنمية لا تعني شيئا في ثقافتها ، وأنها تمثل مفهوما فكريا مستوردا ، ومن الصعب تقدير نتائجها. فالشباب يمثلون ٦٠٪ من السكان ، ولكنهم لا يملكون مستقبلا يتطلعون إليه ، ولا أحد يتحدث عن الموارد المهدرة ، ولا عن الطريقة التي تجمعت بها كل هذه الديون غير المعقولة ، ولا تزال البرامج والمشروعات التي لا معنى لها

تتوالى. ويبدو الأمر كما لو كان ثمة حضارة للصمت قد نشأت ، وأن هناك آثـارا حـدثت في حـياة الأفراد والجماعات أدت إلى نشوء حالات أشبه بالسريالية.

ويمكن القول أن الأوضاع في المجتمع المصري تكاد تنطبق عليها تماما كـل مـا انتهت إليه الدراسات العلمية فيما يتعلق بالأوضاع في المجتمعات النامـية بـصفة عامـة. ونظـرة موضوعية إلى المواطن المصري بصفة عامة والموظـف المصري بصفة خاصة ، تجعلنا نتساءل باحثين عن تفسير لكثير من الظواهر السلبية التي يتسم بها سلوكه في وقتنا الحاضر ، كاللامبالاة وضعف الـولاء والانتماء والاستغلال الوظيفي والمغالاة في طلب الحقوق مع إهمال الواجـبات ، إلى جانـب الاتكالية وفقد التوازن النفسي الناتج عن أشكال التوتـر والإحـباط والقلق والاكتئاب ، وما يحدث من صراع بين الأفكار والـسلوكيات التقلـيدية مـع الأفكار والتيارات الدخيلة. ولا تزال هذه الأوضـاع تفـرز كثيرا من السلبيات في حياة المواطنين وعقولهم ونفسياتهم وعلاقاتهم. ثم أن هناك أيضا انفصاما خطيرا بين أقوال الدعاة والمفكرين وبين الواقع الاجتماعي والصور التي تقدمها وسائل الاتصال الجماهيرية، وخاصة المجلات والتليفزيون، وأصبح المجتمع المصري يعاني من مشكلة مزمنة تسمى بمـشكلة الإنسان في مصر ، والتي قد لا تعود إلى النتائج غير المتوازنة لجهود التنمية وحدها ، وإنما قد تعود أيضا إلى جذور تاريخية أعمق ، وتكون النتائج غير المتوازنة هي التي فجرتها وعمقت آثارها ، لأنها احتكاك حضاري بين قيم

وافدة وقيم مزمنة ، وكان على التنمية أن تكون متوازنة بين الإنسان والبيئة معا ، حتى تأتي النتائج متوازنة كذلك.

وبذلك نصل إلى نتائج وآثار حدثت في المجتمعات النامية تتشابه في مغزاها مع تلك التي حدثت في المجتمعات المتقدمة ، وإن اختلفت الزوايا التي انطلقت منها هذه الآثار والنتائج. فبينما انطلقت في المجتمعات النامية من زاوية التخلف ، فإنها انطلقت في المجتمعات المتقدمة من زاوية التقدم ، وإن كان المغزى المشترك بين هذه الآثار والنتائج جميعها وفي كل المجتمعات المعاصرة بصفة عامة يؤكد على وجود وحدة متجانسة بينها ، تسمح بقيام أسس علمية لتخطيط الاتصال على أن تكون متكاملة مع الأسس العلمية للتخطيط الإداري على مستوى المجتمع بكل قطاعاته وأنشطته.

تجانس المناخ الاجتماعي للاتصال في المجتمعات المعاصرة :

نحن في مجال الاتصال نتعامل مع الإنسان ، وما قصدناه هنا بالتجانس بين نتائج التطورات في المجتمعات المتقدمة والنامية ، هو أن هذه النتائج ، سواء كانت منطلقة من زاوية التقدم أو من زاوية التخلف ، تكاد أن تكون متماثلة في مواجهة الإنسان داخل هذه المجتمعات المعاصرة جميعها.

ونحن نعترف أنه شتان بين ظروف التقدم وإمكاناته وظروف التخلف وقيوده ، وشتان بين العقلية الإنسانية التي تتشكل هنا وهناك ، حتى ولو كانت النتائج والآثار متماثلة ، ولنبدأ في تفصيل ما نقصده هنا لنوفر

لهذه التطورات التي تشكل واقع المجتمعات المعاصرة ومستقبلها كل مغزاها في مجال الاتصال.

فمن المعروف أن الفرد هو الخلية الأولى في بناء المجتمع ، وهذا الفرد ينشأ ويتطور بقدرة معينة على التوافق والتكيف مع ظروف بيئته ، وتتفاوت هــذه القــدرة على التوافق والتكيف من فرد إلى آخر ، لاختلاف العوامل الوراثية والمكتسبة التي شكلتها ، ولكنها في جميع الحالات لها حدود قصوى عــندها يبطل مفعولها ، وإذا سارت التغيرات في البيئة التي ينتمي إليها الفرد بسرعة تفوق هذه الحدود ، فإنها تعجز عن العمل ويتعطل مفعولها في مواجهة هــذه الــتغيرات ، ويصبح الفرد عاجزا عن التوافق والتكيف معها ، وهذا العجز له تأثيراته السلبية على جسم الفرد ونفسيته وعقله ، وإذا عانى الفرد مــن الهــبوط التدريجي في قدراته الداخلية ، فإنه يتعرض للإصابة بأمراض خطــيرة. ولعل شيوع أمراض العصر دليل على ذلك ، بالإضافة إلى ما قد يعانــيه الفــرد مــن اضطراب وقلق وميل إلى العزلة أو العنف أو العداوة والتخــريب الهمجي وفقدان الشعور والإحساس ، هذا من الناحية النفسية. وبالإضافة أيضاً إلى ما قد تصاب به مراكز اتخاذ القرارات في المخ من هبوط أو شلل ، فيميل إلى العزلة والهرب والتردد ، وهذا من الناحية العقلية. وجدير بالذكر هنا أن التفاوت بين الأفراد يؤدي إلى مظاهر متفاوتة.

ومــا حــدث في المجتمعات المتقدمة والنامية من تغيرات وتطورات اقتــصادية وتقنية وعلمية ، اتجه بتأثيراته السلبية إلى الفرد مباشرة ، سواء في

الناحية المادية أو في الناحية المعنوية. ورغم أن القدرة على التوافق والتكيف عـــند الفرد في المجتمعات المتقدمة أكبر منها عند الفرد في المجتمعات النامية ، إلا أن هذه التطورات والتغيرات في هذه المجتمعات جميعها ، كانت أسرع من الحدود العليا لهذه القدرة هنا وهناك ، ولم يكن الفرد معدا بالكيفية التي توفر لهذه القدرة مزيدا من المرونة ، لكي تجعله قادرا بدرجة أكبر على تقبل هذه التغيرات والتطورات واستيعابها والتعامل معها.

وقـــد يقال أن التغيرات والتطورات في المجتمعات النامية لم تزد عن كـــونها احتكاكا حضاريا فقط ، ومع ذلك ، كان هذا الاحتكاك الحضاري أكـــبر من القدرة العقلية للفرد داخل هذه المجتمعات ، والتي كانت في حالة من الجمود والقصور ، بسبب ما تراكم عليها خلال قرون عديدة ، وكانت النتـــيجة حدوث عجز عند الفرد على التوافق والتكيف مع هذه التغيرات والتطورات.

ورغم أن هذا الوضع لم يتحقق في المجتمعات المتقدمة بنفس الكيفية ، لأنـــه كانت هناك حضارة جديدة تتشكل وتتدعم بسرعة مذهلة ، وكانت عقلية الفرد مرنة ومتطورة بسبب ما توفر لها من عناصر التقدم التي أسهم في صـــنعها وتطويـــرها ، إلا أن هـــذه السرعة الرهيبة فيما حدث من تغيرات وتطـــورات كانـــت أكبر وأوسع مما توفر للفرد من عقلية مرنة ومتطورة ، فكانـــت النتيجة أيضا عجز الفرد عن التوافق والتكيف. فالمسألة نسبية ولا مجال للجدال حولها.

ويعطـي الأثـر الثقافي لهذا المعنى مغزى أعمق ، فمن المعروف أن التراث الثقافي في كل مجتمع، هو الذي يؤلف بين قلوب الأفراد والجماعات، وهـو الذي يوحد بين عقولهم ونفوسهم ، ويجعل منهم شعبا ذا طبيعة خاصة ومميـزة ، ويتعرض هذا التراث الثقافي في المجتمعات المعاصرة جميعها لهزات عنـيفة ، وصلت في تقدير البعض إلى درجة الصدمة الثقافية ، بفعل الصراع بين العناصر الثقافية الوافدة والعناصر الثقافية الراسخة ، والذي يتجه لصالح العناصر الثقافية الوافدة ، بحيث يمكن القول أن ثقافة عالمية جديدة تتشكل ، وتجد تنويعاتها المتجددة في المجتمعات المعاصرة جميعها ، وخاصة النامية منها ، حيث تتعرض بإلحاح لما يسمى بالغزو الثقافي الذي يستهدف ثقافتها الخاصة وحياتها الخاصة ، بفعل اتجاه الدول المتقدمة الأقوى إلى فرض ثقافتها عليها.

وإذا عـرفنا أن الثقافة المشتركة في كل مجتمع ، هي أسلوب الحياة لكل مجتمع ، فإنه يمكن تصور الكيفية التي يعمق بها هذا التغير الثقافي وحدة المغـزى لنـتائج التغيرات والتطورات الاجتماعية التي تتعرض لها المجتمعات المعاصـرة بصفة عامة ، لأنه يعني أن الأسلوب المتكامل للحياة الاجتماعية ، والـذي تعـارف علـيه الأفراد واعتادوه في كل مجتمع منها ، يترنح تحت ضـربات ما تحدثه هذه التغيرات والتطورات الشاملة وغير المتوازنة في هذه المجتمعات من تأثيرات نفسية ومادية وثقافية.

ويؤكد هذه الحقائق والاستنتاجات جميعها ، ما ذكره أحد الباحثين في دراسـة له ، من أن هناك تغيرات واضطرابات تهدد الاستقرار في الحياة

الاجتماعية في كل المجتمعات المعاصرة ، وأن المشكلات المادية والنفسية والثقافية وتصاعدها يعطي انطباعا مؤكدا بأن الإنسان المعاصر يفقد سيطرته على حياته وشئونه الخاصة.

ويضيف هذا الباحث في دراسته ، أن النظرة إلى الحياة وما يحيطها من تدهور الظروف المعيشية في كل مجتمع ، إلى جانب العلاقات غير السوية مع البيئة وغيرها ، قادت الإنسان إلى السلبية التي تحطم إحساسه بذاته. وليس أمامنا إلا أن ندرك جيدا أن هذه المشكلات النفسية والمادية والثقافية ليس سببها التقدم التقني ، وإنما تكمن جذورها في أفكارنا وما يسودها من الشك وعدم اليقين وضحالة الأحكام التي نواجه بها القيم غير العلمية.[16]

....

وبذلك يتضح أن المناخ الاجتماعي للاتصال في المجتمعات المعاصرة تشكله تطورات وتغيرات لها نتائجها وآثارها غير المتوازنة في مواجهة الفرد وبيئته معا، سواء كنا في مجتمعات متقدمة أو في مجتمعات نامية ، فهناك وحدة متجانسة بين مغزى هذه النتائج والآثار في حياة الفرد العقلية والنفسية والثقافية.

ولم يعد هناك شك في أن الاتصال ، وهو دينامية كل مجتمع إنساني ، يحتاج إلى استخدامه بطريقة مخططة وطويلة الأجل ، ليستطيع أن يلعب دوره

(16) Tichy, N. Managing Straegic Change. New York: Wiley, 1983, P. 387.

في مواجهة هذه النتائج والآثار التي تحدثها هذه التغيرات والتطورات. فكما كـــان لـــه دور في تعمـــيق هذه النتائج والآثار ، من خلال تدفق المعلومات بطـــريقة غير منظمة ولا منسقة في المجتمعات المتقدمة ، أو من خلال تقاعسه وضـــعفه في المجـــتمعات النامـــية ، فإنه مطالب الآن ، ومع ثورة تكنولوجيا الاتـــصالات والمعلومات التي وفرت له طاقات وقدرات واسعة المدى ، بأن يـــصحح وضعه في كل مجتمع معاصر ، وبأن يلعب دوره بفهم ووعي ، على أن يكون هذا الدور متكاملا مع دور التخطيط الإداري لكل قطاعات المجتمع وأنـــشطته ، حتى يتوفر لكل مجتمع تطوره الآمن وتقدمه المتوازن ، سواء في مواجهة الفرد أو في مواجهة البيئة.



واقع التخطيط للاتصال وسلبياته

الاتصال ظاهرة إنسانية، لازمت الإنسان منذ ظهوره على الأرض ، وحين تأكدت حاجته الشديدة إليه وإلى وسائله ، ابتكر الكلام وطوره ، واخترع الكتابة ووفر لها أساليبها ووسائلها ، واخترع الطباعة وآلاتها ، وانتهى إلى وسائل الاتصال الجماهيرية ، فكانت الجرائد والمجلات والسينما والراديو والتليفزيون وأقمار الاتصال ووكالات الأنباء وغيرها. وهذا يعني أن الاتصال حاجة إنسانية أصيلة ، وتطورت وسائل إشباعها وتعقدت بتطور الحاجة إليها وتعقدها.

والاتصال ظاهرة اجتماعية ، اشتدت حاجة الإنسان إليها منذ اهتدى إلى التجمعات الإنسانية الأولى ، ثم إلى المجتمعات الإنسانية المتطورة والأكثر تعقيدا و تقدما. وكان الاتصال ولا يزال دينامية للتفاعل الهادف بين الأفراد والجماعات ، به تتحقق مصالحها وغاياتها ، وبه تكتسب معارفها وخبراتها وتطورها وتختزنها وتسترجعها وتستفيد منها ، وبه تنشأ المعاملات وتتكون العلاقات وتقضي الحاجات.

والاتصال ظاهرة اجتماعية أيضا ، حيث يمكن أن نتصور به قيام المجتمع ككيان بشري معقد ، وعندما نتصور به قيام علاقات دولية بين المجتمعات ، وعندما نتصور به قيام المعاملات والصراعات والمنافسات وأشكال التعاون ، بل أن الحضارة الإنسانية ذاتها لا يمكن أن نتصور قيامها واستمرارها وتطورها بدون الاتصال.

ثم أن الرأي العام كظاهرة اجتماعية لأكبر قوة بشرية عرفها التاريخ داخـــل كل مجتمع وعلى مستوى العالم كله ، لا يمكن قيامها وممارسة تأثيرها إلا مـــن خـــلال الاتـــصال كدينامية محركة ودافعة وهادفة. وتكون شبكة الاتـــصالات بـــين الأفراد والجماعات هي القنوات التي من خلالها تتفاعل اتجاهـــاتهم وآراؤهـــم ، لتصل من خلال تبلورها إلى رأي موحد في مواجهة القضية التي تؤثر على مصالحهم ومصالح مجتمعهم.

أهمية الاتصال في المجتمع :

يمكـــن القـــول ، بصفة عامة ، أن الاتصال يربط الأفراد بما يجري داخـــل بيئـــتهم ومجتمعهم وعالمهم ، وبالاتصال يستطيع الأفراد أن يحددوا مكانـــتهم الاجتماعية مقارنة بمكانة الآخرين ، وبه أيضا يستطيع الأفراد أن يتكـــيفوا بـــنجاح مع البيئة التي يعيشون فيها ، والمجتمع الذي ينتمون إليه ، والعصر الذي ينتسبون إليه. وتؤكد التجارب العلمية أن الإنسان لا يستطيع أن يعـــيش بدون اتصال فترة طويلة ، لأن الاتصال يحقق له وجوده ككائن اجتماعي.

وقـــد أثبتت الدراسات العلمية التجريبية حقيقة هامة ، مؤداها أن التضامن أو التآلف بين أعضاء كل جماعة انسانية يعتمد على الاتصال الفعال بينهم. وعندما تكون وسائل الاتصال مقيدة أو مقطوعة أو غير متوفرة ، فإن كـــل عـــضو يلجأ إلى تكوين اتجاهات نمطية نحو الأعضاء الآخرين ، لأنه لا يـــستطيع أن يتحقق من سلامة ملاحظاته أو أن يكون آراء صحيحة عنهم.

وهـــذه الاتجاهات النمطية ينتج عنها سوء القصد أو سوء النية تجاه الآخرين كسمة مميزة للعزلة التي يعيشون فيها. ولاشك أن سوء القصد أو سوء النية يـــؤكد العـــداوة بين الأعضاء ويغذيها ، وعلى العكس من ذلك تماما ، نجد الاتـــصال الفعـــال يقلل العداوة بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ، لأنه يـــشجع علـــى تغيير الاتجاهات غير السليمة ، وتكوين الاتجاهات الإيجابية ودعمها.

كمـــا أثبتت الدراسات العلمية التجريبية حقيقة أخرى ، مؤداها أن الاتـــصال هـــام وحـــيوي لكل جماعة إنسانية ، وذلك لأن الإطار المرجعي للجماعـــة ، والـــذي يتكون من الإدراك المشترك والقيم المشتركة للعناصر الأساســـية الـــتي تقوم عليها قضية معينة ، لا غنى عنه لوجود الجماعة ذاتها. وغـــياب الاتـــصال الفعال ، لسبب أو لآخر ، يعني غياب الإدراك المشترك والقيم المشتركة. وبالتالي ، اختفاء الجماعة ذاتها ، لأنها لا تستطيع أن تستمر بدونـــه. كمـــا أن غـــياب الاتصال الفعال يؤدي إلى التمزق والانشقاق في العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة.[1]

وكـــذلك أثبـــتت هذه الدراسات العلمية التجريبية حقيقة ثالثة ، مـــؤداها أن الاتـــصال وشبكاته يعني الوجه البنائي لكل جماعة إنسانية. فهو يوضـــح الكيفية التي يرتبط بها أعضاؤها ببعضهم من ناحية ، والكيفية التي

(1) Booner, H. Group Dynamics; Principles and Applications. N.Y.: Ronald Press Co., 1959. PP. 91-95.

تـــربطها بالجماعات الأخرى من ناحية ثانية. كما يوضح الأدوار والعلاقات والتفاعـــلات داخل الجماعة الواحـــدة ، وبينها وبين الجماعات الأخـــرى. فالاتصال يحرك الأفراد والجماعات نحو أهدافها ، وبه تتحقق مصالحها.(2)

ويـــضاف إلى ذلك ، ما أثبتته الدراسات العلمية التجريبية من أهمية للاتـــصال بـــين المجتمعات ، على أن يكون واسعا وصريحا ومبنيا على أسس علمية ، حتى لا تترك العلاقات بين المجتمعات للفوضى والعشوائية والسطحية والـــتي تضر أكثر مما تنفع وتفيد.(3) ولاشك أن الفهم المتبادل بين الشعوب والمجـــتمعات يعـــتمد على ما يتوفر بينها من شبكات اتصال تقدم معلومات كافية.

وعلـــى ذلـــك ، يتضح أن أهمية الاتصال في المجتمع لا تقتصر على الأفـــراد في علاقاقم بالأفراد الآخرين ، ولكنها تشمل الجماعات في علاقاقا بالجماعـــات الأخرى داخل المجتمع الواحد ، وتشمل كذلك المجتمع كله في علاقاتـــه بالمجـــتمعات الأخرى. ويستطيع الأفراد والجماعات والمجتمعات أن تحقـــق التعاون بينها بالاتصال. كما تستطيع أن تحقق به مصالحها وأهدافها وغاياقا ، وأن تحافظ على وجودها ، وأن تدفع تطورها وتقدمها.

---

(2) Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago: The University of Chicago Press, 3ed edition, 1972. PP. 234-235.
(3) Salter, C. & Teger, A. "A Chage In Attitudes Toward Othe NationsAs A Function of the Type of International Contact." Sociometry, Vol. 38, No. 2, 1975. PP. 213-221.

ويمارس الاتصال داخل كل مجتمع من خلال أنظمة اتصالية تشكل دينامية محركة للجماعات الإنسانية ، سواء كانت جماعات اجتماعية صغيرة أو كـــبيرة أو كانت جماعات رسمية عامة أو خاصة كالمنظمات التي تنظم كل أنشطة الحياة الاجتماعية داخل المجتمع ، أو كانت جماعات رسمية متخصصة كالمؤســـسات الإعلامــية بـــشتى تخصصاتها الصحفية والإذاعية والإعلانية وشركات النشر والإنتاج السينمائي ، وغيرها.

ويقوم بين هذه المؤسسات الإعلامية من ناحية ، وبينها وبين مجتمعها مـــن ناحـــية ثانـــية ، علاقات الاعتماد المتبادل والتأثير المتبادل ، وتتكامل جهـــودها في مـــواجهة دورها الذي تمارسه داخل المجتمع ، ومن أجل تحقيق المـــصالح العامـــة والأهـــداف المشتركة التي تشد الأفراد والجماعات داخل مجتمعاتها.

وتـــؤدي هـــذه الحقائـــق جميعها إلى قيام أنظمة اتصالية قوية بقوة المجتمعات التي تنتمي إليها ومتطورة بتطورها ومتقدمة بتقدمها. ولذلك ، نجد درجـــات مـــن القوة والضعف والتطور والتخلف والتقدم والتأخر بين هذه الأنظمـــة الاتـــصالية في كـــل المجتمعات الإنسانية. وتختلف هذه الدرجات باخـــتلاف تـــواجدها كـــصفات أساسية للمجتمعات التي تنتمي إليها هذه الأنظمة الاتصالية.

ولـــذلك ، نجد في المجتمعات المتقدمة أنظمة اتصالية قوية ومتطورة وذات تنظـــيم إنتاجي معقد في الإدارة والتمويل والتشغيل والتوزيع ، حتى أصـــبحت ســـلعا صناعية معقدة وذات أصول علمية متخصصة ومتطورة. وكانـــت جماهيرها على نفس المستوى من التطور والنضج ، ونتج عن ذلك دور إيجـــابي وفعـــال ومؤثـــر ، سواء في مواجهة المجتمع بكل سلطاته أو في مواجهة الجماهير بكل طوائفها.

ونجـــد عكس ذلك تماما في المجتمعات النامية ، وبدرجات متفاوتة ، حيث توجد ظروف اقتصادية واجتماعية معاكسة تماما لجهود التقدم. وكانت هـــذه الظـــروف قوالب تشكلت داخلها السمات الخاصة بأنظمة الاتصال داخل هذه المجتمعات والتي حددت معالمها وقدرتها على الإسهام في تطويرها. ورغـــم وجود بعض مظاهر التقدم التقني في الوسائل التي تعتمد عليها هذه الأنظمـــة الاتصالية ، إلا أنها لا تزال أنظمة ضعيفة وغير قادرة على النضج. وبالتالي ، لا ننتظر منها دورا إيجابيا أو فعالا ومؤثرا ، وإنما كل ما تقوم به من أدوار داخـــل مجتمعاتها لا تزيد عن كونها حركات تدل على وجود حياة ، ولكنها ليست حياة جادة ولا مفيدة بالقدر والنوعية المطلوبة منها في مواجهة ظروف مجتمعاتها وتحدياتها.

ومن هنا، جاءت أهمية الاتجاه نحو تخطيط الاتصال داخل كل مجتمع، طالمـــا أن هناك مصالح عامة وأهداف مشتركة وغايات واحدة ، في الوقت الذي تعاني الأنظمة الاتصالية من قصور الإمكانات والقدرات ، فإن تخطيط

الاتصال يصبح ضرورة ملحة لقيام استثمار أمثل لهذه الإمكانات والقدرات وتوجيهها الاتجاه الصحيح الذي يحقق مصالح المجتمع وأهدافه وغاياته.

وحتى إذا كان المجتمع متقدما ، فإنه يحتاج أيضا إلى تخطيط الاتصال ليستحقق حسن الاستثمار لهذه الإمكانات والقدرات وتوجيهها بالكيفية المناسبة ، لأنه لا يوجد المطلق الذي ليس له حدود ، والحكمة تقضي الأخذ بالأسباب والمفاهيم العلمية ، والبعد عن السطحية والعشوائية.

العوامل التي ساعدت على ظهور التخطيط للاتصال وتطويره :

يرى الباحثون في علوم الاتصال أن الفترة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية ، تمثل بظروفها وتحدياتها المناخ الاجتماعي المناسب ، والذي تبلور داخله مفهوم التخطيط للاتصال استجابة لما ساد الأمم والشعوب جميعها خلال تلك الفترة من تغير في مفاهيمها تجاه الأسلوب العلمي الذي ينبغي أن تأخذ به ، لكي تبني مجتمعاها بالكيفية التي تعوضها ما فات ، والتي تجعلها مستعدة للتوافق والتكيف مع ما هو آت.

ويؤكد أحد الكتاب في مقال له ، أن العالم في تلك الفترة خطا خطوات حثيثة نحو التقدم، ولم يعد يسمح بقيام مجموعات متخلفة من البشر، تعيش بأسلوب العشائر وتخضع في أحكامها للعادات الموروثة والتقاليد الجامدة. وأصبح العالم مقتنعا بأن الوصول إلى ما هو أحسن ، لا يتحقق بالأحلام ولا يتم بالتمني، ولكنه يحتاج إلى نظرة موضوعية وعلمية إلى طبائع

الأشياء، لتتم الفائدة على أساس من الدراسة والموضوعية والتخطيط والإفادة من تجارب الآخرين ، وليمكن اللحاق بركب العالم ، وهو يسير نحو غاياته في صنع التقدم.(4)

كما يؤكد أحد الباحثين أن هذا الاتجاه العام الذي ساد العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين ، والذي يقوم على الإيمان بالعلم والتخطيط في شتى مجالات الحياة الاجتماعية ، هو الذي دفع إلى ظهور التخطيط للاتصال كجزء من ظاهرة عامة ، عندما أشار إلى أن الاتصال أصبح موضع اهتمام رئيسي ، حين بدأ الناس يوجهون اهتمامهم إلى العمل المخطط لتغيير طبيعة المجتمع وتحسينها. وتجلى ذلك في استخدامهم الهادف للاتصال باعتباره جزءا من استراتيجيات التنمية والتقدم.(5)

ونستطيع أن نحدد هنا مرحلتين لتطور التخطيط للاتصال على مستوى العالم كله : أولاهما ، تلك المرحلة التي أشار إليها جون ميدلتون J. Middleton في كتابه ، والتي يمكن أن نسميها بالنظرة الجزئية إلى تخطيط الاتصال ، والتي اتجهت خلالها المجتمعات النامية إلى استخدام الاتصال ضمن خطط جزئية في تنمية خدمات الإرشاد الزراعي والصحي وتوسيع نظم

(4) عبد المنعم الصاوي : "مشكلات النمو في تكوين الأمم". المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، العدد السابع ، السنة الثانية ، أبريل / يونيه سنة ١٩٧٢ ، ص ص ٢-٣.

(5) جون ميدلتون ، ترجمة شعبة الترجمة العربية بمنظمة اليونسكو : نموج في تخطيط الاتصال ، باريس : منظمة اليونسكو ، سنة ١٩٨٥ ، ص ٩.

التعلـيم وتحسين نوعيتها وتنمية وسائل الاتصال الجماهيرية واستخداماتها وتوسيع نظم وخدمات الاتصالات السلكية وخدماتها ، والتي اتجهت فيها المجتمعات المتقدمة إلى الاهتمام بنظم الاتصال ودورها نتيجة للتقدم السريع في تكنولوجيا الاتصال ، خاصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وما ترتب عليها من آثار هامة في المجتمع.

ورغم أن المجتمعات النامية استفادت من تلك الفترة ، لما حدث فيها من تقدم سريع في تكنولوجيا الاتصال ، إلا أن الجهود المبذولة للاستخدام المخطط للاتصال في استراتيجيات التنمية بدت مجزأة وغير منسقة ، بل ومتناقضة أحيانا.(6) ويمكن القول أن هذا الوصف كان منطبقا أيضا على الجهود التي بذلتها المجتمعات المتقدمة من أجل الاستخدام المخطط للاتصال في تلك الفترة.

وكان لابد أن تأتي المرحلة الثانية ، في تصورنا ، كرد فعل للآثار السلبية لتلك الجهود الجزئية التي سادت المرحلة الأولى ولم يتحقق لها الغايات المنشودة ، وخاصة في المجتمعات النامية. ونقصد بتلك المرحلة الثانية ، تلك المرحلة التي تقوم على التخطيط الشامل لجهود التنمية والتقدم معا ، سواء في المجتمعات النامية أو المتقدمة ، والذي يكون فيه التخطيط للاتصال جزء لا يتجزأ منه ، لكن هذا لم يحدث كما كان متصورا ومتوقعا.

(6) جون ميدلتون ، المرجع السابق ، ص٩ أيضا.

ففـــي المجتمعات النامية التي تأثرت بالفلسفة الاقتصادية الاشتراكية والـــتي أخـــذت بالتخطيط المركزي الشامل ، كمصر ويوغوسلافيا والهند ، والـــذي كـــان يشمل قطاعات المجتمع وموارده الوطنية ، لم يكن التخطيط للاتـــصال جـــزءا منه ، لأن دوره داخل إطار خطة شاملة ، لم يكن واضحا تماما.[7]

ورغـــم أن الباحـــثين في المجـــتمعات المتقدمة هم الذين توصلوا إلى الكيفية التي ينبغي من خلالها أن يصبح التخطيط للاتصال جزءا من التخطيط الـــشامل لكل قطاعات المجتمع في الدول النامية ، إلا أن هذه النظرة العلمية الـــتي فرضتها طبيعة الظروف وسلبيات التطبيق في هذه المجتمعات ، لم تمتد لتـــشمل متطلباتها في المجتمعات المتقدمة ، رغم أن الحاجة إليها في المجتمعات المـــتقدمة لم تكن أقل مما كانت عليه في المجتمعات النامية ، كما أكدت على ذلـــك نـــتائج الـــبحوث العلمية خلال السنوات التالية من خلال النتائج الاجتماعية التي توصلت إليها.[8]

ويـــبدو أن مفهـــوم هذه النظرة العلمية إلى تخطيط الاتصال لم تكن واضحة تماما في أذهان الباحثين الذين كتبوا عنها. ففي دراسة جون ميدلتون J. Middleton الـــتي أشـــرنا إليها ، يقول أنه يستطيع أن يحدد أربعة

(7) راجمـــو بـــال أجاروالا : " التخطيط في الدول النامية". مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد ٤١ أول أكتوبر سنة ١٩٨٥ ، ص٥٣.

(8) Toffler, A. A Future Shock. New York and London : Random House, 1970

مستويات للعمل : فلدينا على المستوى الأدنى تخطيط مشروع إعلامي كعمل حملــة لتنظيم الأسرة مثلا ، وفوق هذا المستوى لدينا برنامج قطاعي كذلك الذي تديره عادة وزارة أو وكالة والذي يتألف من عدد من المشاريع التي قد يكــون بينها تنسيق أو قد لا يكون موجودا بينها مثل هذا التنسيق ، وعلى المــستوى الثالث يوجد المشروع الوطني والذي يتم التخطيط للاتصال من خلالــه وبطريقة منسقة تجمع عدد من الوزارات أو الوكالات أو قد تقوم به هيــئة تنــسيق واحــدة مثل لجنة السكان بالفلبين. وينظر إلى هذا المشروع الــوطني والــذي لا يكــون على مستوى كل قطاعات المجتمع ، وإنما على مــستوى بعضها ، على أنه جزء من التخطيط الإنمائي الوطني. أما المستوى الــرابع ، فهــو المستوى الدولي ، حين يظهر جدال سياسي حول عدد من الجوانب الحاسمة للاتصال العالمي ، كما حدث في السنوات الأخيرة.

ويــضيف جون ميدلتون J. Middleton قوله : أنه نظرا لتعدد الاتجاهــات والمــذاهب والمستويات التي ينبثق منها تخطيط الاتصال ، فليس غــريبا أن نجد الميدان مليئا بالعديد من النهج والأساليب ، وهي تنشأ جزئيا مــن تشتت الخبرات المكتسبة التي كانت سمة الماضي القريب ، وجزئيا من اختلاف وجهات النظر حول التخطيط والتنمية والاتصال في المجتمع.[9]

(9) جون ميدلتون ، المرجع السابق ، ص١٠.

فهـــل يمكن القول ، بعد تحليل هذه الكلمات التي حاول بها جون ميدلتون J. Middleton أن يوضح المقصود بتخطيط الاتصال وما انتهى إلـــيه واقعه ، أن مجال التخطيط للاتصال واضح في أذهان الباحثين ، أو أنه واضـــح في أذهـــان المخططين ، سواء في المجتمعات النامية أو في المجتمعات المتقدمة ؟ ! إننا لا نعتقد أن الوضوح كان محققا. أو على الأقل لم تكن كيفية تحقيقه واضحة.

ومـــا يمكـــن القول به هنا ، هو أنه إذا كان التخطيط الشامل لكل المجالات والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع ، يعني الانتقال بالمجتمع مـــن واقـــع لا يحقق غايات الأفراد والجماعات داخله ، إلى مستقبل أفضل وأكثر توافقا مع غايات المجتمع بكل أفراده وجماعاته ، فإن التخطيط للاتصال ينبغـــي أن يكون جزءا مكملا ومتكاملا مع التخطيط الشامل ، لأن دوره لا يقل أهمية في الوصول بالمجتمع إلى التطور الآمن والمتوازن.

العوامل المؤثرة على تخطيط الاتصال :

يـــرى بعـــض الباحـــثين أن هـــناك ثلاثة محاور يقوم عليها تخطيط الاتصال، وهذه المحاور الثلاثة تجتمع معا وتتكامل عند ممارسة تخطيط الاتصال عملـــيا. أولها ، سياسة التنمية وسياسة الاتصال ، وثانيها ، القدرات الكامنة لنظام الاتصال في المجتمع. وثالثها، التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال.[10]

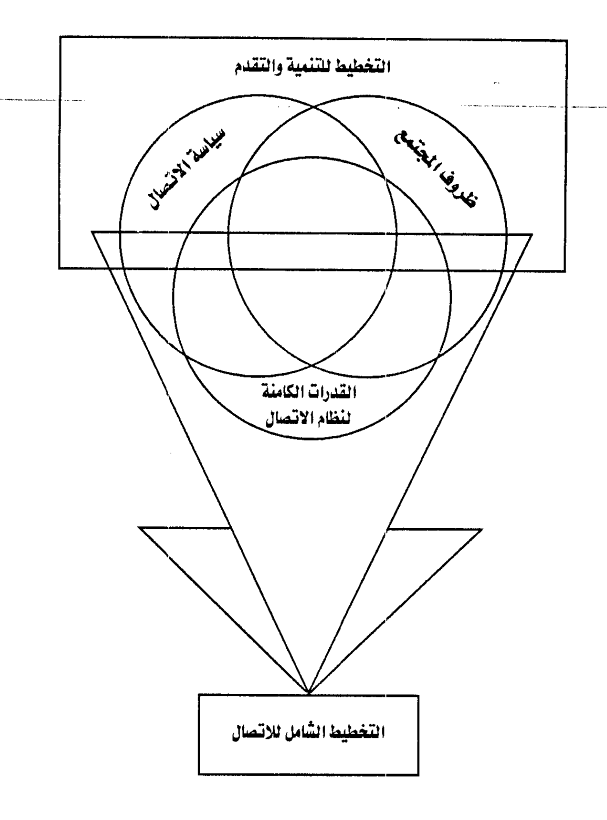
(10) Hancock, A. Communications Planning For Development Paris: Unesco, 1981, PP. 14-16.

ومـــن الواضح أن هذه المحاور الثلاثة المؤثرة على ممارسة التخطيط للاتـــصال ، تنطـــبق على المجتمعات النامية فقط من ناحية ، وأكثر قربا من المفهوم الجزئي لتخطيط الاتصال من ناحية ثانية. وبالتالي ، فإنها تدور داخل إطار المرحلة الأولى لتخطيط الاتصال ، وهي مرحلة انتهت بانتهاء الظروف الـــتي دعـــت إليها. وأصبحت هناك ظروف أخرى تدعو بإلحاح إلى الأخذ بمفهـــوم التخطـــيط الـــشامل للمجتمع كله ولوسائله الاتصالية في مواجهة القضايا الحيوية التي تؤثر على تنميته وتقدمه ، سواء بفعل التخلف أو بفعل التقدم التكنولوجي.

وبناء على ذلك ، نرى أن هذه المحاور الثلاثة التي ذكرها الباحثون ، ينبغـــي تطويرها وبلورتها بالكيفية التي تتناسب مع مفهوم التخطيط الشامل للاتـــصال في مـــرحلته الثانية. ونستطيع هنا أن نحدد هذه المحاور الثلاثة بعد تطويرها ، كما في **شكل** (١)

وبالـــرجوع إلى هـــذا الشكل التوضيحي ، يتبين أن المحاور الثلاثة المؤثـــرة علـــى المفهوم المتطور لتخطيط الاتصال ، هي : الظروف السياسية والاقتـــصادية والاجتماعـــية في المجـــتمع. فقد طبعت هذه الظروف النظام الاتـــصالي ومؤســـساته ووسائله في المجتمعات المتقدمة وجعلته نظاما متطورا ويـــتعامل مـــع جمـــاهير ناضجة. أما في المجتمعات النامية ، فلا يزال النظام الاتصالي في كل منها ضعيفا ، حتى ولو ظهرت بعض ملامح التقدم التقني.

شكل رقم (١)
رسم توضيحي للمحاور المؤثرة على التخطيط للاتصال



ورغـــم أن هذه الظروف تبدو في المجتمعات النامية أقوى في دعوتها إلى تخطـيط الاتـــصال ، إلا أن نفس الظروف ، رغم إيجابياتها في المجتمعات المـــتقدمة ، تدعو أيضا وبقوة إلى تخطيط الاتصال ، بسبب ما أحدثه التقدم التكنولوجي في هذه المجتمعات من تطور غير متوازن.

ففي دراسة علمية ، قام بها جون مارتن J. Martin وانجو شودري E. Shodry تبين منها أنه طوال تاريخ العلاقة بين السلطة والصحافة والتي حكمها الصراع بكل أشكاله ودرجاته ، كانت الصحف في المجتمعات الغربية المـــتقدمة ، طـــوال هذه السنوات وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، تعمل تحـــت حماية القوانين التي تنظم حرية الصحافة وحرية التعبير. وكانت مواد القوانين والدساتير تفسر غالبا على أساس الحقوق الطبيعية للإنسان ، ولكن الوضـــع تغـــير خـــلال السنوات الأخيرة على ضوء ما حدث خلال ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، حيث ضاق مفهوم حرية التعبير وتحول تحولا أساسيا من الحق في التعبير إلى مجرد الحق في استهلاك المعلومات المتاحة بكثـــرة تفـــوق إمكانـــيات الفرد على استيعابها والتوافق معها ، والتي من المفـــروض أن يـــستهلكها الفرد ، لكي يستطيع أن يشارك بإيجابية في النظام الديمقراطي الذي تأخذ به هذه المجتمعات المتقدمة.(11)

(11) جون مارتن وأنجو شوردي ، ترجمة على درويش : نظم الإعلام المقارنة ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، سنة ١٩٩١. ص ص : ٤٢٢-٤٢٣.

وتكـــون المشكلة هنا الآن في المجتمعات المتقدمة ، أنها ما أن انتهت هـــذه المجتمعات إلى درجة من الاستقرار ، تقرب ما بين المثاليات التي تنص عليها الدساتير والتطبيقات التي يقوم عليها واقعها بعد النضج الذي وصلت إليه الحكومة والصحافة في هذه المجتمعات ، حتى برزت أهمية تطوير المفاهيم بما يتناسب مع حاجات فرضت نفسها بفعل التطور الهائل لوسائل الاتصال.

أمـــا عـــن المحور الثاني والخاص بسياسة الاتصال ، أو كما تسمى شـــيوعا بالسياسة الإعلامية. فإن هذه السياسة تقوم على المبادئ والقيم التي تحكـــم الأنـــشطة والرســـائل الساعية إلى تحقيق هذه الأهداف. ولاشك أن ظروف المجتمع وفلسفاته السياسية وتراثه الثقافي ، كلها تحكم مضمون هذه الـــسياسة ، بكل أهدافها وقيمها ومبادئها. ولعل مقارنة بسيطة بين السياسة الاتصالية في مجتمعين : أحدهما رأسمالي والآخر اشتراكي أو أن أحدهما متقدم والآخر متخلف ، سوف تنتهي بنا إلى تأكيد هذه الحقيقة ؛ والتي تعني وجود علاقة عضوية ووظيفية بين السياسة الاتصالية وواقع المجتمع.

وأمـــا المحور الثالث ، وهو الخاص بالقدرات الكامنة لنظام الاتصال ومؤســـساته ووسائله في كل مجتمع ، فإنه يعني أن الإمكانات المادية والفنية ومـــستوى تطـــورها ، ومساحة الحرية المتوفرة لهذا النظام ووسائله ، ومدى التقدم المهني والقدرات البشرية ، ومستوى النضج عند الحكومة والجماهير ، وما شابه ذلك من العناصر التي تصنع نظاما اتصاليا قويا أو ضعيفا.

ويـــأتي التخطيط للاتصال كجزء مكمل للتخطيط الشامل للتنمية والـــتقدم ومتكامل معه ، لكي يستوعب هذه المحاور الثلاثة جميعها ، ومعبرا عن نتاجها وتأثيراتها ، وقادرا على التعامل مع سلبياتها وإيجابياتها. فالتخطيط هنا للاتصال جاء ليؤدي دورا فعالا داخل مناخ مناسب ، بكل ما تعنيه هذه الاستنتاجات من مدخلات ومخرجات.

التعريف بتخطيط الاتصال وأهميته :

تخطيط الاتصال ليس مجرد أساليب تطبيقية يسهل تعريفها واتباعها ، وإنما هو عملية معقدة ، دخلت إليها مغالطات كثيرة. فهو عملية معقدة لأنه يتأثـــر بكل القيم والأيدلوجيات والفلسفات التي يسير عليها المجتمع. وهو عملية معقدة أيضا ، لأنه يتأثر بطبيعة الأغراض التي يستهدفها والوسائل التي يتحقق بها.

وتخطـــيط الاتصال مصطلح دخلت عليه مغالطات عديدة ، بسبب تعـــدد الأغراض التي يسعى إلى تحقيقها وتنوعها ، وبالتالي ، تعدد التطبيقات وتـــنوعها ، داخـــل إطار نظرته إلى تغيير طبيعة المجتمع ذاتها. كما أن وسائل الاتـــصال التي يخطط لرسالتها ودورها بكيفية تحدث بينها تكاملا وشمولا ، داخل إطار التخطيط لتغيير المجتمع كله ، قد تعددت وتنوعت وتعقدت بفعل التطور التكنولوجي الهائل في المجتمعات المتقدمة. وبالتالي ، انعكس ذلك على قوة الأنظمة الاتصالية وتأثيراتها. ثم أن نتائج الدراسات العلمية التي يستثمرها

تخطيط الاتصال قد تزايدت وتعقدت كذلك ، سواء فيمت يتعلق بالمتغيرات الإنسانية أو الاجتماعية أو التقنية. وكل هذه العوامل والأسباب أحاطت تخطيط الاتصال بالغموض ، فتعددت زوايا النظر إليه ، وبالتالي تعددت التعريفات التي حاولت فهمه وتحديده.

ويؤكد جون ميدلتون J. Middleton في دراسته التي سبقت الإشارة إليها ، هذه الحقيقة بقوله : أنه نظرا لتعدد الاتجاهات والمذاهب والمستويات التي ينبثق منها تخطيط الاتصال ، فليس غريبا أن نجد الميدان مليئا بالنهج والآراء المختلفة حول مفهومه وكيفية تطبيقه.[12] ولاشك أن التعريفات التي قدمها الباحثون في دراساتهم العلمية لمفهوم التخطيط للاتصال تزيد هذا التأكيد وضوحا.

فقد تبين أنه يمكن أن نقسم نتائج الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم التخطيط للاتصال واتجاهاتها ، إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، لكل منها اتجاه رئيسي يجمع بينها ، ولكنه لا ينفي الخلافات بينها بدرجات متفاوتة. وهذا يعني أن الخلاف ليس قائما بين الاتجاهات الرئيسية الثلاثة فقط ، وإنما هو قائم أيضا داخل كل اتجاه منها.

ويمكن القول هنا أن الدراسات العلمية الأجنبية تستأثر بقسمين ، لكل منهما اتجاهه. وأن الدراسات العلمية العربية تقتصر على قسم واحد

---

(12) جون ميدلتون ، مرجع سابق ، ص١٠.

يقوم على اتجاه واحد ، وإن كانت هناك بعض الاستثناءات ، وهذه الأقسام الثلاثة ، هي :

(أ) الاتجاه الأول للدراسات العلمية الأجنبية :[13]

يقـوم هـذا الاتجـاه على ربط مفهوم التخطيط للاتصال بالنظرية العلمـية. ورغم أن الباحثين الذين ينتمون إلى هذا الاتجاه يعترفون أن تخطيط الاتصال يعني تنظيم موارد الاتصال بأساليب تستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أنهم يؤكدون على كلمة "أساليب" ، حيث يربطون خلالها بين التخطيط والنظرية العلمية ، باستخدام عبارات ، فقد لا تتفق في صياغتها ، ولكنها لا تختلف في مضمونها.

فـبعض هؤلاء الباحثين ينظرون إلى تخطيط الاتصال على أنه عبارة عـن تطبيق للفكر العلمي التقني على أوجه النشاط المنظمة. وبعضهم يكون صـريحا ومباشرا ، حين يقول أن تخطيط الاتصال هو تطبيق النظريات على

---

(13) انظر من هذه الدراسات العلمية ، ما يلي :

- Middleton, J. Using Theory In Communication Planning, Development Communication Report, No.23, Juillet, Washington, D.C.: Academy of Educational Development, 1978. P.2.
- Appleyard, D. "A planner's Guide to Enviroimmental Psychology: Review Essay." Journal of the American Institute of Planners, Vol. 43, No.2, April, 1977. P.13.
- Friedman, J. Retracking America. N.Y.: Anchor Press, 1973. P.19.
- Faludy, A. Planning Theory. Oxford: Pergamen Press, 1973. PP. 90-91.

الواقع لتقرير ما ينبغي عمله وكيفية عمله. وبعض ثالث أن جوهر التخطيط للاتصال هو تطبيق النظريات.

وعلى الرغم من أن النظرية العلمية تستهدف أساسا تفسير الظاهرة الإنـــسانية أو الاجتماعـــية أو المادية ، فإن المقصود بربط مفهوم التخطيط للاتصال بالنظرية العلمية هنا ، كما جاء في بعض التعريفات التي تناولناها ، أنـــه يستخدم أساليب مفهومة والنتائج التي تحققها مفسرة. وهذا القصد في الربط بين مفهوم التخطيط للاتصال والنظرية العلمية يعطي لمفهوم التخطيط للاتصال مزيدا من الدقة والموضوعية واليقين العلمي ، ولا يدع مجالا للشك والعشوائية.

(ب) الاتجاه الثاني للدراسات العلمية الأجنبية :[14]

يقـــوم هذا الاتجاه الثاني أساسا على نظرة اقتصادية واجتماعية إلى مفهـــوم التخطيط للاتصال. بمعنى أنه يتعامل مع الاتصال على أنه مورد من الموارد الاقتصادية في المجتمع. ويمكن تخصيصه والمحافظة عليه وإعادة توزيعه ، شأنه في ذلك شأن الموارد الاقتصادية الأخرى.

والاتصال ، داخل إطار هذه النظرة ، لا يعني فقط وسائل الاتصال الجماهيريـــة ، ولكنه يعني كل الوسائل التي يقوم عليها الاتصال ويستخدمها كعملية إنسانية واجتماعية ، ويكون لها قاعدة تكنولوجية. ذلك لأن النظرة

(14) Hancock, A. Communication Planning For Development. Paris: Unesco, 1981. PP. 11-12.

إلى الاتصال على أنه مورد اقتصادي ، تتضمن كونه سلعة تخضع للإنتاج والتسويق والتوزيع بشكل ما . وعلى ذلك ، فالوسائل الاتصالية التي تعنيها هذه النظرة الاقتصادية والاجتماعية تشمل إلى جانب وسائل الاتصال الجماهيرية ، أجهزة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات والاتصالات ، بل أنها تشمل أيضا تلك الوسائل الاتصالية الشخصية والتي لا تقوم على قاعدة تكنولوجية ، وكل هذه الوسائل تخضع للتخطيط.

وداخل إطار هذه النظرة أيضا ، يشتمل تخطيط الاتصال على إعداد الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل من أجل الاستخدام الأعدل والأكفأ للموارد الاتصالية ، داخل إطار الأغراض والأولويات التي يستهدفها المجتمع، والتي تخضع لأشكال التنظيم السياسي والاجتماعي السائدة.

وداخل هذه النظرة كذلك ، يعني المجتمع مستويات مختلفة ومتباينة. فقد يعني المجتمع المحلي ، وقد يعني منظمة معينة أو منطقة جغرافية كبيرة. وبطبيعة الحال ، هناك اختلاف نسبي بين تخطيط الاتصال ، بإمكاناته وتعقيداته وعملياته وقيوده والتخطيط بالمفهوم العام ، ولكن مفهوم التخطيط للاتصال لا يختلف من مستوى إلى آخر من المستويات التي يقصد بها مصطلح المجتمع.

وأخيرا ، فإنه داخل إطار هذه النظرة ، لا يعمل تخطيط الاتصال في فراغ ، ولكنه يتأثر بكل عمليات صناعة القرار وعمليات تخصيص وتعبئة الموارد المادية والمالية وأنماط السلوك الاقتصادي والاجتماعي. وهذا يعني

باختصار، أن تخطيط الاتصال نظام نظري وتطبيقي، يقصد به توفير الأسلوب الأمثل لوضع سياسات الاتصال موضع التنفيذ.

ح) اتجاه الدراسات العلمية العربية :

تجمـــع الدراســـات العلمـــية العربية التي تناولت التعريف بمفهوم التخطـــيط للاتصال على أنه لا يختلف عن مفهوم التخطيط الإداري ، الذي يعتبر أحد الوظائف الأساسية للإدارة العليا في كل مرافق الحياة. ويستثنى من هـــذا الاتجاه العام بعض الدراسات التي تأخذ بالتعريفات الوظيفية كصفات خاصة بتخطيط الاتصال. وهي حالات يمكن أن نشير إليها بعد الانتهاء من تحليل هذا الاتجاه العام للدراسات العلمية العربية.[15]

ومـــن خـــلال تحليل ما جاء في هذه الدراسات ، يتبين أنها جميعها تـــشترك في نظـــرتها إلى مفهوم التخطيط للاتصال ، من حيث كونه عملية إراديـــة مـــنظمة ، يقوم بها جهاز مركزي مسئول ، بهدف التوظيف الأمثل للامكانـــات البـــشرية والمادية والفنية المتاحة خلال الفترة الزمنية للخطة ،

---

(15) ارجع إلى التعريفات التي انتهت إليها كثير من الدراسات العلمية العربية حول تخطيط الاتصال في المرجعين التاليين :

- المـــنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي. القاهرة : المنظمة العربية ، سنة ١٩٨٠ ، الصفحات ١١ ، ٧٤ ، ٨٧.
- عـــدلي ســـيد رضـــا وعاطف عدلي عبيد : التخطيط الإعلامي . القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، سنة ٢٠٠١ ، صفحة ١٦٣.

وباســـتخدام خطوات علمية محددة ، لتحقيق أهداف معينة في إطار السياسة الإعلامية أو الاتصالية.

ويـــأتي الخلاف بين هذه الدراسات ، عندما تغفل هذه الدراسة أو تلــك عنصرا أو صفة هنا وعنصرا أ وصفة هناك. فقد لا تجمع مثلا على أن تخطــيط الاتــصال عملية إرادية ، أو لا تجمع على أنه عملية منظمة ، أو لا تجمــع علـــى قـــيامه على خطوات علمية محددة ، أو على استخدام عنصر التوظـــيف الأمـــثل ، أو الإشارة إلى السياسة الإعلامية أو الاتصالية. ولكن العناصـــر أو الصفات التي جمعناها من هذه الدراسات تكاد تمثل هذا الاتجاه تمثيلا صادقا.

أمـــا الحـــالات الاســـتثنائية التي تعتبر خروجا على هذا الاتجاه في الدراسات العلمية العربية ، فإن إحداها ، على سبيل المثال ، ترى أن تعريف التخطـــيط للاتصال يرتبط بالتعرف على دور وسائل الاتصال ووظائفها من ناحـــية ، ويـــرتبط بالنظام الاجتماعي والاقتصادي للدولة من ناحية ثانية. وتمضي هذه الدراسة لتوضيح المقصود بهذه النظرة ، بقولها أن وسائل الاتصال لهـــا ارتباط وثيق بتحقيق الأهداف الثقافية والتعليمية والتنموية ، من خلال الربط بين هذه الأهداف خلال الربط بين الإعلام والثقافة والتربية والتوعية. فهذه الدراسة، بهذا المعنى ، تتجه إلى نظرة وظيفية ، ولكنها لا توضح الكيفية

التي تتحقق بها من خلال مفهوم محدد لتخطيط الاتصال.(16)

وإذا أردنـــا أن نعطـــي صـــورة شاملة للاتجاهات التي انتهت إليها الدراســـات العلمـــية الأجنبية والعربية ، لنتعرف على إيجابياتها وسلبياتها ، وصـــولا إلى ما ينبغي أن يكون عليه تعريف التخطيط للاتصال في المجتمعات المعاصرة بصفة عامة، لتبين لنا أن أهم الإيجابيات التي وفرتها هذه الاتجاهات العلمية، ما يلي:

١- ربطت بين مفهوم التخطيط للاتصال ومفهوم النظرية العلمية ، وصحيح أنه لا يوجد علم لتخطيط الاتصال ولا توجد نظريات خاصة به ، وكل مـــا يـــوجد عدد من النظريات المستمدة من علوم أخرى ، إلا أن هذا الـــربط يـــؤكد على ضرورة قيام التخطيط للاتصال على أسس علمية مفهومة ومفسرة ، وليس على اجتهادات سطحية وعشوائية.

٢- النظر إلى تخطيط الاتصال على أنه مورد من الموارد الاقتصادية ، يؤكد على أن التخطيط يقوم على استثمار الموارد المتاحة استثمارا اقتصاديا ، بحـــيث يحقق أكبر عائد مادي ومعنوي ، وليس هناك مجال لإهدار شئ من هذه الموارد أو ضياعها.

(16) جمـــال العطيفـــي : "الحق في الاتصال وعلاقته بالتخطيط الإعلامي" . دراسة منشورة في الكتاب الذي أصدرته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بعنوان : قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي ، مرجع سابق ، ص ص : ٧٤-٧٦.

٣- الـــربط ، في إشـــارة واضحة ، بين مفهوم التخطيط للاتصال ومفهوم التخطيط العام، يؤكد على أن مجال الاتصال لا يقل حاجة إلى التخطيط عـــن المجالات الأخرى في المجتمع ، وأن التكامل بينها جميعها ضرورة لا غـــنى عـــنها. ثم أن هذا الربط يوفر لتخطيط الاتصال تراثا وخبرات مستمدة من التخطيط العام ويمكن الاستفادة منها واستثمارها وتطويرها بما يتوافق مع طبيعة التخطيط للاتصال.

كمـــا تـــبين لنا أن هناك في المقابل عددا من السلبيات ، وتعتبر من النقاط الهامة التي أغفلتها هذه الدراسات العلمية ، وأهمها :

١- أغفلـــت الاتجاهـــات الثلاثة الكيفية التي تربط بها بين تخطيط الاتصال والتخطـــيط الشامل للمجتمع كله ،فليست العبرة بالشعارات ، وإنما العبرة أن تكون الكلمات واقعية ويمكن تطبيقها.

٢- وتنطبق الملاحظة السابقة هنا أيضا ، فإذا كان مفهوما أن يكون تخطيط الاتصال في المجتمعات المتقدمة توظيفا لإمكانات اتصالية واستثمارا لها ، فإن هذا المعنى ليس مفهوما في المجتمعات النامية التي لا يتوفر لها كفاية الامكانات ، لا من حيث الكم أو الكيف ، كما أن ظروفها الاقتصادية والاجتماعـــية معـــوقة بدرجة عالية ، بينما هذه الظروف في المجتمعات المتقدمة مساعدة وداعمة.

٣- إذا كـــان مفهوما أن يكون تخطيط الاتصال في المجتمعات المتقدمة داخل إطـــار سياساتها الإعلامية أو الاتصالية ، فإن هذا المعنى ليس مفهوما في

المجتمعات النامية التي تضعف فيها أو تغيب مثل هذه السياسات الإعلامية أو الاتصالية.

وإذا كانت دواعي التخطيط للاتصال قوية في كل من المجتمعات النامية والمتقدمة ، فإن ظروف التخلف والتقدم تفرض آليات لتخطيط الاتصال تتناسب مع الظروف هنا والظروف هناك ، على أن يراعي في جميع الحالات أن يكون تخطيط الاتصال جزءا مكملا للتخطيط الشامل للمجتمع ومتكاملا معه ، وعلى أن يكون التخطيط الشامل للمجتمع كله إطارا يحكم تخطيط الاتصال ويوجهه ، على أساس أن بينهما علاقة عضوية ووظيفية ، وأن تخطيط الاتصال ، بهذه العلاقة ، قادرا على أن يسهم في تحقيق الأهداف القومية ، وإحداث التغيير السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الذي ينتمي إليه.(17)

ثم تأتي السياسات الإعلامية أو الاتصالية الواضحة والمحددة والمعبرة عن ثقافة المجتمع وفلسفته السياسية ، لكي تقدم لتخطيط الاتصال حدودا لحركته وتعامله وبكيفية تميز مجتمعا ما عن غيره من المجتمعات الأخرى. ذلك لأن احترام الذاتية والأصالة من الأسس التي يقوم عليها بناء الشخصية المتوازنة للمواطن ، وخاصة في المجتمعات النامية.

(17) Willings, J. "Planning Communication Policies". Unesco Chronicle, Vol.21, No.4, April, 1975.

أنواع التخطيط للاتصال :

يختلف الباحثون حول أنواع التخطيط للاتصال ، فمنهم من ينظر إليها نظرة سطحية لا تحكمها أية قاعدة علمية ، ومنهم من ينظر إليها نظرة جادة. وإذا كنا نعتبر أن تخطيط الاتصال أصبح مجالا هاما وله دواعيه ، وينبغي تطويره ، فإن النظرة إلى كل جوانبه ينبغي أن تكون على أسس علمية جادة ومدروسة.

فهناك باحثون يرون أننا نستطيع أن نميز بين أنواع التخطيط للاتصال على أساس الوسائل التي يستهدفها ، كالتخطيط لعمل نظام للاتصالات السلكية واللاسلكية ، والتخطيط لتطوير وسائل الاتصال الجماهيرية في مجتمع معين. وهناك باحثون يميزون بين أنواعه بحسب الغاية منه. فنجد تخطيطا للاتصال لخدمة أهداف التنمية ، ونجد من يخطط للاتصال لأنه غاية في حد ذاته على أساس أنه سلوك حضاري. وهناك أيضا باحثون يقسمونه إلى أنواع بحسب المستوى ، حيث نجد تخطيطا على مستوى مؤسسي أو إقليمي وتخطيطا على مستوى قومي أو وطني.[18] ويتضح هنا مما ذكرناه أن هذه الأنواع جميعها لا تحكمها قاعدة معينة ، وإنما هي تقسيمات اجتهادية ولا تخلو من السطحية والعشوائية.

(18) Schramm, W. Men, Messages and Media. New York: Harper & Row, 1973. PP. 25-26.

ومـــع ذلـــك توجد دراسات علمية أخرى أقامت تقسيمها لأنواع التخطيط للاتصال على قاعدة علمية لها أصولها في كل مجتمع معاصر. وترى هـــذه الدراســـات أن هـــناك عوامل محددة تساعد على التمييز بين أنواع التخطـــيط للاتصال : أولها ، يتصل بطبيعة الصورة الاجتماعية التي تشكلها الظـــروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل مجتمع. وثانيها ، يتصل بنظـــرة المخططـــين إلى نظـــام الاتصال في مجتمعهم والتي تحكمها بدرجة ما الصورة الاجتماعية في هذا المجتمع أو ذاك. وثالثها ، يتصل بطبيعة الأهداف الاتصالية في كل مجتمع . ورابعها ، يتصل بالمصادر الاتصالية التي أدخلت أو خصصت أو أعدت للاستخدام.

ومن الواضح هنا ، أن الصورة الاجتماعية بكل الظروف المشكلة لها هـــي الـــتي تحكم هذه العوامل جميعها. فهي التي تحدد طبيعة النظام الاتصالي وطبيعة أهدافه ومصادره. فقد تكون الصحافة حرة وقادرة على النقد مثلا في نظام معين له ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ،ولا تكون كذلك في مجـــتمع آخـــر له ظروف مختلفة وصورة اجتماعية مختلفة. وقد تستخدم وسائل الاتصال الجماهيرية في عمليات للاقناع خلال منافسات فردية داخل مجتمع معين له صورة اجتماعية معينة ، ولكنها لا تكون قادرة على ذلك في مجـــتمع آخـــر لـــه صورة اجتماعية أخرى ، وهكذا. وهذا يعني أن المجتمع بخصائـــصه الـــسياسية والاقتـــصادية والاجتماعية يعتبر إطارا حاكما لنظام

الاتصال داخله ، وبكل أهدافه وإمكاناته وقدراته ، كما يعتبر إطارا حاكما لتخطيط الاتصال.[19]

ويمكـــن أن تستخدم هذه العوامل الأربعة مجتمعة في تحديد الأنواع المخـــتلفة لتخطيط الاتصال. لكن هذا الاستخدام قد يكون صعبا أو معقدا داخـــل إطار دراسة نظرية كهذه. فالصورة الاجتماعية والعوامل المشكلة لها تختلف من مجتمع لآخر ، كما تختلف طبيعة النظام الاتصالي في كل مجتمع. أما العـــاملان الآخران ، وهما الأهداف والمصادر أو الوسائل ، فيمكن الاستعانة بهمـــا لتوضيح الكيفية التي يمكن بها استخدام العوامل الأربعة المشار إليها في تحديد أنواع التخطيط للاتصال. [**انظر شكل** (٢)].

ففي شكل (٢) توجد قائمة رأسية مكونة من ست أهداف اتصالية ، وقائمـــة أفقية مكونة من ثلاثة مصادر أو ثلاث وسائل ، والخانات المشتركة بـــين القائمة الرأسية والقائمة الأفقية تضم أمثلة لتطبيقات أو أنشطة اتصالية يمكـــن اســـتخدامها لتحقيق كل هدف من الأهداف الاتصالية الستة ، تبعا لطبيعة كل منها من ناحية ، ولطبيعة كل مصدر أو وسيلة من ناحية ثانية.

وهـــنا ينبغي أن نخرج بعدد من الملاحظات الهامة التي توضح طبيعة العلاقـــة بـــين الأهـــداف والمصادر أو الوسائل في المجتمع. فنجد أولا ، أن الأهداف الاتصالية حكمت أنواع التخطيط بصفة عامـــة فنحن نخطط لنعلم

(19) Middleton, J. and Wedemeyer, D. Metlods of Communication Planning. Paris, Unesco, 1985. PP. 22-26.

شكل رقم (٢)
قائمة الأهداف الاتصالية والمصادر والأنشطة الاتصالية*

الأهداف	المصادر الرئيسية للاتصال وأنشطتها		
	الإتصال الشخصي	الإتصال الجماهيري	المواصلات والإتصالات
الإعلام	الأحاديث الشخصية العادية	المواد الصحفية والإذاعية والإعلانات المتنوعة والأفلام والملصقات	المكالمات التليفونية والخطابات والتلغرافات وشبكات الكمبيوتر
التعليم	فصول الدراسة والمناقشات الجماعية والخدمات التدريبية الممتدة	التعليم بالراديو والتليفزيون والكتب والصحف التعليمية والجرائد الفنية	التليفون الوسيط والبرامج المسجلة وأساليب الكمبيوتر المساعدة
الإقناع	جماعات النقاش السياسي والخدمات الممتدة والخطب العامة	الفنون الصحفية والخطابات والدراما التليفزيونية والخطابات السياسية والإعلانات	الإعلان بالتليفون
التنسيق	اجتماعات أعضاء الهيئات والرقابة والعلاقات	إعلانات الطوارئ وإعلانات المواعيد النهائية وإعلانات دفع الضرائب	الأوامر والتوجيهات من خلال الوسائل المستخدمة داخل المنظمات
الحوار	الاجتماعات وجماعات الأنشطة	التليفزيون التفاعلي والراديو التعليمي والخطابات إلى المحرر	المحادثات التليفونية والتلغرافات المتبادلة ومعلومات الكمبيوتر المتبادلة
التسلية	الأنشطة الحية للتسلية كالألعاب	الدراما التليفزيونية والرسوم الساخرة والأفلام والمواد المطبوعة المسلية	الدردشة التليفونية وتبادل الخطابات بين الأصدقاء

(*) هذا الشكل منقول بتصرف من المرجع التالي :

- Middleton, J. and Wedemeyer, D. Methods of Communication Plannin. Paris: Unesco, 1985. P. 24.

أو لنـــتعلم أو لنقـــنع أو لننسق أو لنتحاور أو لنسلي ، أو نخطط لأكثر من هدف إذا كانت القضية التي نواجهها معقدة ولها أبعاد متعددة. لكن الأنشطة الاتـــصالية المنتمـــية للمصادر أو الوسائل الاتصالية في المجتمع ، تختلف طبقا لطبيعة الهدف أو الأهداف التي نخطط لتحقيقها.

ونجـــد ثانـــيا ، أن الأنـــشطة أو التطبيقات الاتصالية التي يوجدها المخططون ويستخدمونها لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف ، تختلف لاختلاف طبائع المصادر أو الوسائل المحـــددة أفقيا بأعلى القائمة. ويمكن أن نـــتوقع اخـــتلافها أيضا لاختلاف طبيعة النظام الاتصالي في مجتمع معين عن المجتمعات الأخرى. فمن المعروف أن الاتصالات البريدية والبرقية والتليفونية وشـــبكات الكمبيوتـــر تستخدم لتسهيل الاتصال ذي الطريق المزدوج بين نقطتين في نظام الاتصال بمجتمع ما ، بينما تحقق وسائل الاتصال الجماهيرية المـــشاركة بين مصدر واحد ومستقبلين عديدين ، وتعتمد على طريق اتصال منفرد تقريبا ، وتكون محرومة من التفاعل. بينما مصادر الاتصال الشخصي تحقق الاتصال المباشر والمتفاعل بين الأفراد. ومع ذلك ، فهناك حالات يحدث فيها تداخل بين المصادر الاتصالية الثلاثة ، مثل تبادل الحديث التليفوني عبر الراديو أو التليفزيون.

ونجد ثالثا ، أن الأهداف الاتصالية قد تتداخل هي الأخرى بدرجة مـــا. فـــالإعلام قد يكون جزءا من التعليم ، والهدفان قد يكونان داخلين في عملية إقناع معينة. والتنسيق ، كعملية توجه سلوك الأفراد داخل المنظمات

المعاصرة ، يمكن أن يتضمن عناصر تعليمية وإعلامية وإقناعية. والحوار الذي يؤدي الاتصال التفاعلي من خلاله إلى الفهم المشترك بين المشتركين في سلوكه الاتصالي ، قد يتضمن كل الوظائف أو الأهداف الاتصالية الأخرى الموجودة رأسيا في القائمة. وهناك حالات كثيرة ، يستخدم فيها المخططون أنشطة اتصالية كثيرة لتحقيق أكثر من هدف اتصالي كاستخدام الجريدة أو المجلة في الإعلام والتعليم والترفيه مثلا.

وبالتالي ، فإن هذا التداخل بين الأهداف والأنشطة الاتصالية المتفرعة عن المصادر أو الوسائل الاتصالية ، يؤكد على إمكانية وجود أنواع لتخطيط الاتصال تقوم على المجالات الواسعة والأبعاد المتعددة في كل من المجتمعات المتقدمة والنامية ، وتعتمد على إحداث التكامل بين المصادر والوسائل والأنشطة الاتصالية ، أو إحداث التكامل بين أهداف اتصالية متعددة. وهذا هو ما يحدث عندما نخطط لصنع التنمية والتقدم على مستوى قومي أو وطني أو إقليمي أو محلي أو مؤسسي ، وهكذا.

ومن ثم ، يكون على المخططين ، وهم يخططون للاتصال في مجتمع معين ، أن يحددوا مجال هذا التخطيط وأهدافه وأبعاده والمصادر المشكلة لنظامه الاتصالي ، وطبيعة هذا النظام الاتصالي وقدراته وإمكاناته وطبيعة الدور المطلوب منه ومستواه ، داخل إطار من الصورة الاجتماعية والظروف التي تصنعها.

العلاقة بين تخطيط الاتصال وسياساته :

بـــادئ ذي بـــدء ، نستخدم أحد تعريفات التخطيط للاتصال في مفهـــوم الدراسات العلمية التقليدية ، لنصل من خلاله إلى طبيعة العلاقة بين تخطـــيط الاتـــصال وسياســـات الاتصال. ففي دراسة علمية ، قام بها ألان هانكوك A. Hancock استخدم تعريفا لتخطيط الاتصال ، جاء فيه : "أننا نقـــصد بتخطيط الاتصال إعداد الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل مـــن أجـــل الاستخدام الأكفأ لمصادر الاتصال ، لتحقيق أهداف سياسات الاتـــصال ، داخل إطار أهداف المجتمع وأولوياته ، وواضعين في الاعتبار كل الأشكال السائدة للنظام السياسي والاجتماعي.[20]

فـــإذا عـــرفنا أن سياســـات الاتصال تعرف بأنها مجموعة القواعد والـــمبادئ والتقالـــيد التي توضع لتوجه سلوك الأنظمة الاتصالية ، ولها اتجاه أصـــيل طـــويل المدى ، كما أن لها أيضا تأثيرات قصيرة المدى وتصاغ هذه الـــسياسات الاتـــصالية داخل إطار التوجهات العامة للمجتمع نحو الاتصال داخله ، وعلى ضوء الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ، ومـــراعية لقـــيمه ولأهدافه ولاحتياجاته الحقيقية ،[21] فإنه يمكن القول أن تخطـــيط الاتصال يقوم من أجل تحقيق سياسات الاتصال داخل كل مجتمع.

---

(20) Hancock, A. Communication Planning For Development. Paris: Unesco, 1981, P.12.
(21) UNESCO, Report of the Meetings of Experts In Communication Policies and Planning. Paris: UNESCO, 1972.

وهـــي علاقـــة عضوية ووظيفية على ضوء الحقائق التي أبرزها تعريف كل مـــنهما. ثم أن هـــذه العلاقة داخل الإطار الاجتماعي لكل مجتمع ، تعني أن تخطيط الاتصال كأسلوب علمي لتحقيق سياسات الاتصال يختلف بدرجات مـــتفاوتة من مجتمع لآخر ، وحتى ولو كانت الخطوات الأساسية التي يسير علـــيها كـــل مجـــتمع واحدة ، فإن التطبيقات سوف تختلف تبعا لاختلاف الظروف والقيم والمبادئ السائدة في كل مجتمع.

ويلاحظ هنا أيضا ، أنه على الرغم من أن المبادئ والقيم والتقاليد الـــتي تقوم عليها سياسات الاتصال ، قد تكون علنية أو ضمنية بهدف ضبط الـــسلوك الاتصالي في المجتمع ، إلا أن الأهداف قد لا تكون واضحة ومحددة تمامـــا علـــى مستوى المجتمع كله ، وهذا يؤثر سلبا على تخطيط الاتصال. وبالـــتالي ، فإنـــه على الرغم من أن الاقتران بين تخطيط الاتصال وسياسات الاتصال قد لا يكون متوفرا في مجتمع معين ، إلا أن وجود سياسات الاتصال الواضحة والمحددة تحديدا دقيقا ضرورة لقيام التخطيط للاتصال.

ومـــع ذلـــك ، يلاحظ أن العلاقة بين تخطيط الاتصال وسياسات الاتـــصال لم تكن واضحة خلال سنوات طويلة ، لبساطة المفاهيم التي كانت مـــتداولة عنهما ، ولكن ظهور الحاجة الشديدة إلى سياسات اتصالية مصاغة بدقة وبوضوح ، وتكون معبرة عن الاتجاهات والقيم والظروف الواقعية لكل مجتمع ، أدي بالتالي إلى ظهور الحاجة الشديدة أيضا إلى تخطيط الاتصال على

أســس علمية واضحة ومحددة ،كأسلوب علمي لتحقيق أهداف السياسات الاتصالية وغاياها.

وهذا يعني أنه إذا لم تكن هذه الحقيقة واضحة في كل مجتمع معاصر، فإنه لا قيمة لسياسات اتصالية موضوعة، ولا قيمة لتخطيط اتصالي مرغوب، لأن الفــصل بــين الطرفين أو غياب أحدهما ، يعني تفريغ العلاقة العضوية والوظيفــية بيــنهما من مضمونها الحقيقي القادر على تحقيق الغاية المستهدفة منهما معا. هذا من الناحية العلمية النظرية.

أمــا من الناحية الواقعية التطبيقية ، فإن العلاقة بينهما تسير بطريقة غير طبيعية ، فليس هناك اعتراف كامل بطبيعة هذه العلاقة وأهميتها ، بل أنه ليس هناك اعتراف كامل بكل طرف من طرفي هذه العلاقة. وتلعب الظروف الواقعــية في كل مجتمع ، وعلى مستوى العالم كله ، دورا رئيسيا في تشكيل هذا الواقع السيئ لهذه العلاقة الهامة التي ينبغي أن يقوم عليها تفاعل الأنظمة الاتصالية مع مجتمعاها ، من أجل الوصول إلى غاياها الأساسية.

وفي دراســة علمية ، قام بها ثلاثة من الباحثين ، هم ماجد همرانين M. Teheranian وفارهــارد هاكيمــزاده F. Hakimzadah ومارسلو

فـيدال M. Vidale يتضح لنا مضمون هذا الاستنتاج بكل أبعاده وأسبابه على مستوى العالم كله.(22)

فقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أن الأنظمة الاتصالية عامة تعيش في أزمـة مستمرة ، وتسوءها الفوضى والاضطراب ، وتعود أسباب ذلك إلى عـدم وجـود تخطـيط منـسق ، باستثناء بعض القطاعات ، لأن مثل هذا التخطـيط لا يمكـن أن يقـوم في غياب سياسات اتصالية شاملة ومصاغة بوضـوح. وقـد ثبت أن الأساليب التقليدية التي تقوم عليها هذه الأنظمة الاتـصالية غـير فعالـة ، في الوقت الذي تفرض فيه الظروف والتحديات السريعة والمتغيرة في كل مجتمع نظرة جديدة إلى العلاقة المعقدة بين كل نظام اتصالي والمعلومات التي ينتجها.

كمـا ثبت من التجارب الواقعية أن المسئولين في الأنظمة الاتصالية ليسوا مستعدين حتى الآن للتعامل مع هذه الأنظمة من زاوية واسعة وشاملة، حيث يجدون صعوبة بالغة في الربط بين قطاع الاتصال ، كقطاع متخصص ، والقطاعـات والأنشطة الأخرى في المجتمع. وهذا يعني أن هناك انفصالا بين أنـشطة الأنظمـة الاتصالية وأنشطة التنمية والتقدم في المجتمع بصفة عامة. وهـذا يؤثـر علـى طبيعة الدور الذي تلعبه هذه الأنظمة الاتصالية ومداه واتجاهاته وتأثيراته.

(22) Teheranian, M, & Others. Communication Policy For National Development; A Comparative Perspective. London: Routlege & Paul,1977. PP. 51-77.

وبالـــتالي ، فنحن لا نجد سياسات اتصالية شاملة ولا خطط اتصالية شـــاملة. فإذا كانت هناك سياسات اتصالية ، فإنها تصاغ وتطبق من خلال أجهـــزة تفتقـــر إلى التنـــسيق ، وأحيانا تكون متناقضة في أهدافها. وغياب التنسيق يكون خطرا ، عندما لا تكون السياسات المتبعة في وسائل الاتصال الجماهيريـــة وغيرها من وسائل المواصلات ، سواء كانت علنية أو ضمنية ، غـــير مـــرتبطة بالسياسات العامة للتنمية والتقدم. ولذلك ، أصبح الغموض والاضـــطراب والتفـــتت والانفصام قاعدة عامة سائدة ، وليست استثناء ، ســـواء في العلاقة بين الأنظمة الاتصالية أو بينها وبين السياسات الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعاتها.

ويمكـــن القـــول أن المـــشكلة الرئيسية التي تعوق الصياغة الدقيقة والواضـــحة والشاملة لسياسات الاتصال بصفة عامة تتمثل في غياب الإطار النظـــري المؤسسي المناسب والفعال. وتعتبر الأنظمة الإذاعية في دول العالم مـــثالا تطبيقيا على ذلك. فهي عبارة عن أنظمة اتصالية تنظم في إطار أنظمة المواصلات والاتصالات بصفة عامة ، ولكنها إذا استخدمت أقمار الاتصال، يطـــبق عليها ، إلى جانب ذلك ، الإجراءات التنظيمية التي تتضمنها قوانين الفضاء ، على الرغم من أنها في حقيقتها ليست إلا وسائل اتصال جماهيرية ، ينبغـــي أن تطـــبق علـــيها إجراءات تنظيمية واحدة ، هي تلك الإجراءات التنظيمية الخاصة بوسائل الاتصال الجماهيرية في كل مجتمع.

بـــل أن هـــذه المشكلة تزداد تعقيدا بدرجة أكبر ، عندما يتجه كل نظام اتصالي إلى التطور المستقل بعيدا عن الأنظمة الاتصالية الأخرى ، وهنا يستقل كل منها بتقاليده وإجراءاته التنظيمية وسياساته من ناحية ، وكذلك تـــستقل الأنظمـــة الاتصالية كلها بتقاليدها وإجراءاتها عن سياسات التنمية والتقدم من ناحية ثانية. بل أن المؤسسات التي أقيمت لتعمل في مجالات هذه الأنظمـــة الاتـــصالية تختلف من مجتمع إلى مجتمع آخر ، وقد تختلف أيضا في مـــنطقة عنها في منطقة أخرى داخل المجتمع الواحد. غير أنه يمكن القول أن هناك نماذج محددة تطبق حاليا على تشغيل الأنظمة الاتصالية بصفة عامة.

فهـــناك من هذه النماذج حاليا ، ثلاثة نماذج فقط ، أولها ، نموذج تتـــرك فـــيه سياســـات الاتصال للأجهزة القائمة بالفعل وتنفذ على أساس قطاعـــي. وثانـــيها ، نمـــوذج تقام من خلاله أجهزة دائمة تضع السياسات والإجراءات التنظيمية بصفة عامة أو في مناطق معينة. وثالثها، نظام تقوم من خلالـــه لجـــان مؤقـــتة تكون مهمتها دراسة جوانب معينة ، بهدف التوصية بالسياسات والتشريعات المناسبة لها.

ومـــع ذلـــك ، نلاحظ أن هذه النماذج تعني عدم وضوح الرؤية الكاملـــة لكـــل مـــن سياسة الاتصال وتخطيط الاتصال وللعلاقة العضوية الوظيفـــية بينهما. ففي المجتمعات النامية ، على سبيل المثال ، وجدنا أن أهم الـــصعوبات التي تواجه تخطيط الاتصال ، تتمثل في عدم إشراك المخططين في مجـــال الاتصال في عمليات التخطيط التنموي، وعدم الاستعانة بهم في وضع

الـسياسات العامـة والـسياسات الاتصالية ، إلى جانب عدم معرفة هؤلاء المخططـين لاتجاهات الجماهير واحتياجاتها واهتماماتها بسبب نقص الأبحاث والدراسـات أو بسبب الانفصام بين المخططين والأكاديميين أو بسبب عدم وجود تنسيق بين الأجهزة الاتصالية وأجهزة التنمية.[23]

ولعـل الوضـع في الـدول العربية أشد سوءا مما هو عليه في باقي المجتمعات النامية. فقد تبين أن مفهوم التخطيط للاتصال غير واضح أساسا. فهي لا تعرف ماذا يعني التخطيط طويل الأجل في مجال الاتصال ، ولا تعرف ما هـو مطلوب منها إذا أنشأت لجانا متخصصة ، ولا كيف تشرك وسائل الاتصال الجماهيرية في جهود التنمية.[24]

بـل أنـنا إذا نظرنا على المستوى العالمي ، لوجدنا شيوع صفات الغمـوض والتخـبط وعدم الوضوح في كل من تخطيط الاتصال وسياسات الاتصال والعلاقة بينهما. فمن المعتاد مثلا ، أن نجد الحكومات تتخذ مواقف تجـاه قـضايا معينة في منظمة الأمم المتحدة ، بينما تتخذ مواقف أخرى تجاه نفس القضايا في الاتحاد الدولي للاتصالات ، بل وتتخذ مواقف أخرى مختلفة

(23) عدلي رضا وعاطف العبد : التخطيط الإعلامي . القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، سنة ٢٠٠١ . ص ص : ١٨٧-١٨٨.

(24) سـعد لبـيب : "اعتبارات أساسية في التخطيط الإعلامي على المدى البعيد في الوطن العربي". في كـتاب المـنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، بعنوان : قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي. القاهرة : المنظمة ، سنة ١٩٨٠ ، ص ص ١٣١-١٣٤.

عـــن هذه وتلك تجاه نفس القضايا في منظمة اليونسكو ، وهكذا ، حتى لو تعددت اشتراكاتها في عدد أكبر من المنظمات.

ويعلـــق بعض الباحثين على هذه الأوضاع ، بقولهم : نه ليس غريبا أو مدهـــشا أن نجد تناقضا في الاتجاهات الدولية نحو تكنولوجيا الاتصالات الجديـــدة ، ســـواء مـــن حـــيث التنبؤ بنتائجها أو من حيث تقييم آثارها الاجتماعـــية أو من حيث المسميات التي أطلقت عليها. ذلك لأن قدوم هذه التكنولوجـــيا ذاتها هو السبب الرئيسي وراء تلك التناقضات في الاتجاهات الدولـــية ، حيث أجبرت سرعة حدوثها واتساع مجالاتها العالم على التركيز علـــى آثارها الاجتماعية التي ستلحق بالفرد والجماعة والمجتمع ، كما أجبرته على محاولة إعادة تنظيم أجهزته الاتصالية. وكان طبيعيا أن ينتـــج عن ذلك اختلافات واسعة في الرؤية والتطبيق.[25]

ولقد نتج عن ذلك الاتجاه نحو تخطيط الاتصال وسياساته ، كمجال جديد من مجالات البحوث العلمية الاتصالية. ويتبنى هذا الاتجاه زاوية جديدة تدعـــو إلى عـــدم النظـــر إلى تخطيط الاتصال وسياساته بعيدا عن المؤثرات الاجتماعـــية والبيئية التي يتفاعل معها ، أو بعيدا عن مصادر المعلومات التي تشتمل كل وسائل الاتصال وقنواته. فوسائل الاتصال الإلكترونية ينبغي أن تدرس من خلال علاقاتها بخدمات البريد ووسائل الاتصال المطبوعة ، بل ومن

(25) Teheranian, M. & Others. Op. Cit. P. 52.

خـــلال علاقاتهـــا بكل وسائل النقل المحلية والإقليمية ، وكذلك من خلال علاقاتها بصورة أشمل بأزمة الورق والتي تثير تساؤلات عديدة حول إمكانية إحـــلال وسائل الاتصال الإلكترونية محل وسائل الاتصال المطبوعة في بعض حالات نقل المعلومات.(26)

كمـــا يتبنى هذا الاتجاه إيجاد علاقة بين الأنظمة الاتصالية والإنسان الفـــرد داخـــل إطـــار نظام إعلامي عضوي ، يكون داخله الإنسان الفرد مستقبلا ومرسلا ومؤثرا إعلاميا. ويركز البحث هنا على الجوانب البيولوجية للاتصال ، مثل البناء الأساسي والوظيفي للجهاز العصبي المركزي ، وتكرار تأثيراته السيئة على قدرات الإنسان على التعامل مع المعلومات التي تنقل إليه من خلال كل الأنظمة الاتصالية ووسائلها.

وكـــذلك يتـــبنى هذا الاتجاه تركيز البحث العلمي هنا على قضايا أساسية ، كالمجاعة الإعلامية والتخمة الإعلامية ، والعلاقة بين الإعلام الإيجابي الـــناتج عـــن المساهمة الفعالة في عمليات الاتصال والإعلام السلبي والجزئي وغير البناء كنوع من التلوث السمعي والبصري.

وتبعا لهذا الاتجاه البحثي الجديد ، ينبغي أن يتحقق تخطيط الاتصال وسياساته داخل إطار مفهوم الانسياب الإعلامي بين الفرد وكل عناصر بيئته الماديـــة والاجتماعـــية. ويطلق على هذا البعد من أبعاد هذا الاتجاه البحثي

(26) Teheranian, M. & Others. Ibid, PP. 53-55.

الجديـــد ، مـــا يـــسمى بالبعد البيئي للاتصال. ففي الوقت الذي يطلق فيه مـــسميات كثيرة كقراء الصحف ومستمعي الراديو ومشاهدي التليفزيون ، نجد أن كل هؤلاء ليسوا إلا أفرادا وجماعات تستخدم هذه الوسائل الاتصالية الجماهيرية كجزء فقط من وسائل أخرى منتجة للمعلومات داخل البيئة التي ينتمـــي إليها الفرد. ويكون من الضروري أحداث تكامل بين كل الوسائل المنتجة للمعلومات داخل البيئة المحيطة بالفرد. وبالتالي ، يصبح هذا التكامل أساسا تقوم عليه سياسات الاتصال.

بل أن هذا التكامل الضروري بين كل الوسائل المنتجة للمعلومات في البيئة المحيطة بالفرد ، ينبغي أن يكون جزءا من متغيرات كثيرة تقوم عليها سياسات الاتصال لتكون أكثر شمولا وواقعية ، وأكثر قدرة على التعامل مع كـــل المتغيرات التي تصنع الاتصال وتؤثر فيه داخل المجتمع وخارجه. فهناك تحـــديات غـــير مسبوقة ، وهناك طاقات وخامات ، وهناك أفراد وجماعات وبيئات ، وهناك علاقات اقتصادية واجتماعية ، وهناك أهداف وإنجازات في مجالات التنمية والتقدم.

ثم أننا نحتاج في مواجهة تحديد هذه السياسات الاتصالية الشاملة ، أن نحـــدد طبيعة الأنظمة الاتصالية والمعلوماتية واتجاهاتها، سواء على مستوى المجتمع الواحد أو على مستوى العالم كله، وكل هذه الاحتياجات والمتطلبات أساســـية ، عندما نضع سياسات اتصال محددة وواضحة ودقيقة ومعبرة عن

كل المتغيرات التي ينبغي أن تحكمها ، حتى يأتي تخطيط الاتصال ، على أساسها ، علميا وواقعيا وشاملا ومؤثرا وفعالا.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال ودواعيه :

ينبغي أن نشير هنا إلى أنه إذا كان تخطيط الاتصال في المفاهيم التقليدية يضم أنواعا كثيرة بعضها يعني خططا جزئية أو قطاعية أو إقليمية أو مؤسسية ، وبعضها يعني خططا قومية أو وطنية ، فإننا هنا نتناول التخطيط الاستراتيجي للاتصال من زاوية قومية أو وطنية ، أي من تلك الزاوية التي تتعامل مع أهداف قومية عامة.

وينبغي أن نشير هنا أيضا إلى أن الظروف والمتغيرات التي دفعت إلى قيام اتجاه جديد في البحث العلمي ، يركز على تخطيط الاتصال وسياساته من زاوية شاملة ، تشمل كل الأنظمة الاتصالية في المجتمع ووسائلها ومتغيراتها وتحدياتها ، فهذه الظروف والمتغيرات ذاتها هي التي دفعتنا إلى الأخذ بالاتجاه الاستراتيجي في تخطيط الاتصال ، كأسلوب علمي جديد قادر على أن يطور المفاهيم والمضامين الحالية لتخطيط الاتصال وسياساته بكل سلبياتها ، وقادر أيضا على أن يواجه تلك الظروف والمتغيرات الداعية إلى تطويرها.

وكذلك ينبغي أن نشير هنا إلى أن ما نقصده بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال ليس هو التخطيط طويل الأجل الذي ذكر في بعض المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي للاتصال يعني

الـــتعامل مع الأحداث والمتغيرات المستقبلية بكل ما يتطلبه هذا التعامل من إمكانـــات وقدرات ، بينما التخطيط الحالي للاتصال ، حتى ولو كان طويل الأجـــل ، يتعامل مع أحداث وتغيرات حالية ، ولا يستطيع أن يتجاوزها إلى المـــستقبل إلا قليلا وفي حدود سنوات قليلة لا تزيد على خمس سنوات على أكثر تقدير ،كما أنه لا يعتبر حتى الآن جزءا مكملا لتخطيط التنمية والتقدم ومـــتكاملا معـــه. بيـــنما هذه الصفة متوفرة تماما في التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

ويبدو أن الخلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التخطيط طويل الأجل ، يعتبر مشكلة عامة في الدراسات الإدارية. ففي دراسة علمية، قـــام بها بنيامين تريجو B. Tregoe وجون زيمرمان J. Zimmerman جاء فيها ، أنهما لاحظا بوضوح مدى اللبس بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طـــويل الأجل وتأثير ذلك على صياغة الاستراتيجية. وهذا راجع إلى الفهم غير الدقيق لدور التخطبط طويل الأجل وما ينتج عنه من خلط. وهذا يلزم ضـــرورة الفصل بين المفهومين لتجنب الآثار السيئة التي تحدث نتيجة الخلط بينهما.[27]

ومـــن ثم ، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المجتمع كله ، سواء كان ناميا أم متقدما ، لا تتضح إلا إذا قام على أساسين

(27) بنيامين تريجو وجون زيمرمان ، ترجمة إبراهيم البرلسي : استراتيجية الإدارة العليا : ماهيتها وكيفية تشغيلها ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، سنة ١٩٨٨. ص٢٦.

هـــامين : أولهمـــا ، أن يكون هذا التخطيط الاستراتيجي للاتصال واضحا ومحـــددا بكل مفهومه ومضمونه وأبعاده وخطواته. وثانيهما ، أن يكون هذا التخطيط الاستراتيجي للاتصال جزءا مكملا للتخطيط الاستراتيجي الإداري ومتكاملا معه على مستوى المجتمع كله ، حتى لا يعمل في فراغ ، وإنما يعمل داخـــل إطار علمي وواقعي سليم ، ويشمل المجتمع كله ، وفي مواجهة كل متغيراته وتحدياته المستقبلية.

وهذه النظرة العلمية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المجتمع كله ، تفرضها عدد من الحقائق العلمية والواقعية المستقبلية ، أهمها ما يلي :[28]

١- من المعروف أن الإدارة لا تنفصل عن بيئتها . وينبغي أن تفهم طبيعتها وممارســاتها داخل البيئة التي تنغمس فيها. وقد تبين أن هذه البيئة على مـــستوى العـــالم كلـــه أصبحت قلقة وغير مستقرة وتعج بالمتغيرات والـــتحولات والـــتحديات التي تحمل آثارا حالية ومستقبلية لا يمكن الـــتكهن بمداها. وقد زعزعت هذه الظروف فلسفة الإدارة وزعزعت ثقة الجماهير بها وواجهتها بضغوط ومسئوليات لم تكن معروفة من قبل، وســـوف يزيد الإلحاح عليها خلال السنوات القادمة. وإذا كان هذا القول صحيحا على كل المنظمات في المجتمعات المعاصرة ، فإنه صحيح

(28) Pettinger, R. Introduction to Management. London: Mcmillan, 1994. PP. 353-358.

أيضا وبنفس الدرجة ، وقد يكون أكثر صحة في مواجهة الحكومات داخل هذه المجتمعات، بل أنه صحيح كذلك وبنفس الدرجة في مواجهة الأنظمة الاتصالية داخل كل مجتمع ، لأنها ليست إلا تنظيمات اجتماعية يجري عليها ما يجري على التنظيمات الأخرى ، ولعل التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه الأنظمة الاتصالية ، والتي دفعت إلى قيام مجال بحثي جديد يركز على تخطيط الاتصال وسياساته ، تؤكد هذا الاستنتاج وتدعمه، وتؤكد الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للاتصال كأسلوب علمي قادر على مواجهة هذه التغيرات والتحديات المستقبلية على مستوى المجتمع كله.

٢- من المعروف أيضا أن الإدارة عملية نوعية. وهي مجال عالمي يتأثر بكل التغيرات والتحديات العالمية ، تماما كما يتأثر بكل التغيرات والتحديات المحلية داخل مجتمعاتها. ومطلوب منها أن تؤثر في هذه التغيرات والتحديات بالكيفية التي تتأثر هي بها. وهذه الحقيقة تشهدها الإدارة في المنظمات المعاصرة ، كما تشهدها المجتمعات التي تنتمي إليها وحكوماتها.

٣- ليس هناك فصل بين تغيرات وتحديات محلية داخلية وأخرى خارجية وعالمية. فالعالم بكل مجتمعاته ومنظماته يعيش في دوامة من التأثيرات العالمية والمحلية التي تؤثر في بعضها بدرجة جعلت الغموض والاضطراب والفوضى نتائج أساسية تتصف بها هذه التغيرات والتحديات في

مـــواجهة كل مجتمع وفي مواجهة كل المنظمات التي تنتمي إليه ، والتي تتطلب التحول إلى الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على مـــستوى المجتمع كله وعلى مستوى كل منظماته وأنظمته الاتصالية. ولئن كانت هذه الحقيقة يعوقها نقص المعلومات ، ووجود جماعات لها مـــصالح حقيقـــية في بقـــاء الوضـــع الراهن كما هو ، وعدم وضوح الأهداف، إلى جانب الخوف والقلق في مواجهة المجهول ، فإن المواجهة العلمـــية الجـــادة مـــع كل هذه العقبات من خلال تخطيط استراتيجي للاتصال داخل المجتمع ، يصبح ضرورة لا غنى عنها.

٤- إذا كـــان تخطـــيط الاتصال حاليا يتعامل ، إن وجد ، مع الواقع ، فإنه مطالـــب ، إذا طبق بكيفية علمية سليمة ، أن يتوافق مع الحاجة الماسة إلى أن يتحول إلى تخطيط استراتيجي ، لكن يتعامل مع الواقع والمستقبل معا داخل إطار الانتماء العضوي والوظيفي إلى التخطيط الاستراتيجي الإداري على مستوى المجتمع كله.

وبذلك يصبح تخطيط الاتصال وسياساته مجالا علميا وتطبيقيا جديدا ســـواء مـــن حيث المفهوم أو المضمون أو الأبعاد أو الخطوات ، داخل إطار علاقـــة عـــضوية ووظيفـــية بين التخطيط الاستراتيجي للاتصال والتخطيط الاســـتراتيجي الإداري في مجالات التنمية والتقدم على مستوى المجتمع كله بصفة عامة.

وهــذا الاســتنتاج يتطلب مزيدا من الدراسة العلمية التي توضح الكيفــية الــتي يمكن أن يقوم بها تخطيط استراتيجي للاتصال له هذا المفهوم والمــضمون والأبعاد والعلاقات التي تحكم أداء خطواته بدرجة تحقق الغايات الأساسية التي تستهدفها المجتمعات المعاصرة ، وتشكل أسلوبا علميا لمواجهة الــسلبيات الــتي يعاني منها حاليا تخطيط الاتصال داخل إطار المفاهيم التي قدمتها الدراسات العلمية التقليدية وتجمدت عندها.



مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومتطلباته

كـــان الدافع وراء اتجاهنا نحو التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، هو ظهـــور عدد من التغيرات والتحديات التي لم يعد تخطيط الاتصال ، بمفاهيمه التقلـــيدية الحالـــية ، قـــادرا علـــى التعامل معها ، وخاصة مع مستحدثاتها المـــستقبلية ، إلى جانـــب ما نتج عن تطبيقاته العملية في عدد من المجتمعات الناميـــة والمـــتقدمة من سلبيات أضعفت الثقة غيه وفي السياسات الاتصالية المقترنة به.

فقد تبين من النتائج التي انتهينا إليها بعد تحليل واقع المفاهيم الحالية لتخطـــيط الاتـــصال وسلبياته ، أنه لا توجد له سياسات اتصالية شاملة ولا كاملة ولا محددة ولا واضحة ، وأن هذه السياسات الاتصالية ، إن وجدت ، فهـــي لا ترتبط كذلك بجهود التنمية والتقدم في هذه المجتمعات ، وهذا واقع سلبي.

وتـــبين أيـــضا أنه لا يوجد ارتباط بين مفهوم ومضمون السياسات الاتـــصالية ، إن وجدت ، وتخطيط الاتصال ، إن وجد كذلك ، وإذا كانت سياســـات الاتـــصال تمثل إطارا يتحرك داخله تخطيط الاتصال ويستمد منه أهدافه وغاياته فإن هذا الفصل بين الطرفين يمثل واقعا سلبيا أيضا.

وتـــبين كـــذلك أنه لا يوجد تنسيق بين سياسات الاتصال وخطط الاتصال في حالة وجود الطرفين في مجتمع معين. فهذه السياسات قد توضع علـــى مستوى المجتمع كله ، بينما تخطيط الاتصال نادرا ما يكون كذلك ،

وإنما غالبا ما يكون جزئيا أو قطاعيا أو مؤسسيا ، وهذا يؤكد ما بين الطرفين من تباعد وانفصام ، وهذا واقع سلبي كذلك.

ويـضاف إلى ذلـك ، عـدم وجـود أجهزة مؤسسية تهتم بتوفير السياسات الاتصالية وتحديدها بوضوح ، وتقوم بتخطيط الاتصال لتحقيق غاياتهـا وأهـدافها ، وغياب هذه الأجهزة المؤسسية المتخصصة يعني عدم الاهتمام بهذه الأنشطة الاتصالية ، سواء من حيث السياسات المتخصصة أو من حيث التخطيط ، وهذا واقع سلبي ومؤثر.

ولقـد نـتج عن هذه الوقائع السلبية المؤثرة حالات من الفوضى والتخـبط والغمـوض وعـدم الوضـوح في مواجهة السياسات الاتصالية وخططها ، مما دعا إلى قيام دعوة ملحة إلى قيام جهود علمية بحثية مع مراعاة الاعتـبارات التي تحكم توفير نتائج إيجابية تخدم هذا المجال وتطوره. وكانت محاولتـنا هنا لتقديم التخطيط الاستراتيجي للاتصال كأسلوب علمي مناسب لتلبـية هـذه الدعوة ، بحيث يتخطى كل السلبيات التي يعاني منها تخطيط الاتصال حاليا.

ونحـاول هنا من خلال التعريف بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال ومتطلـباته أن نضع تصورا للكيفية التي يستجيب بها هذا التخطيط لكل ما يدعـو إليه من ظروف ووقائع. ولنبدأ بتعريفه من خلال انتسابه أساسا إلى دائـرتين هامتين ، إحداهما تتصل بالإدارة الاستراتيجية ، وثانيتهما ، تتصل

بطبـــيعة الـــدور الاستراتيجي للاتصال ، على أساس أهما تمثلان مدخلا إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي ، سواء كان إداريا أم اتصاليا.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تـــؤكد الدراســـات العلمـــية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومـــستقبلية تحدث داخل المجتمعات المعاصرة ومنظماتها. وهذه التغيرات تمثل تحـــديات ، وهـــي تفرض على هذه المجتمعات ومنظماتها أساليب مستحدثة للتكيف والتوافق بالقدر الذي يضمن لها استمرار التقدم داخل بيئات تتسم بالغموض والتوتر.

ففي بيئة العمل ، أثبتت هذه الدراسات العلمية وجود تغيرات حالية واحـــتمالات مـــستقبلية تتمثل في العديد من التغيرات والاحتمالات التقنية والتنظيمـــية والإداريـــة والعمالـــية. وهذه التغيرات واحتمالاتها لها تأثيراتها المباشـــرة على العاملين. ولسوف يؤدي تراكم تأثيراتها وتفاعلاتها إلى تشكيل المـــناخ التنظيمـــي داخل المنظمات التي ينتمون إليها بطريقة مختلفة تماما عما تعودت عليه.[1]

---

(1) من هذه الدراسات العلمية الإدارية ، ما يلي :

- Dale, E. Management: Theory and Practice. London: McGraw-Hill, 4th edition, 1986. P. 577.
- Tichy, N. Managing Strategic Change. New York: Wiley, 1985, PP. 391-393.

وفي البيـــئة الاجتماعية المحيطة ببيئته العمل ، تثبت دراسات علمية أخـــرى وجود تغيرات تشريعية واقتصادية واجتماعية حالية ومستقبلية ، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في حياة الناس مـــن تغير في توقعاهم ، وزيادة في فرص الاختيار أمامهم ، ودعم للاتجاه نحو اللامركزية ، وتوسع في التعرض للمواد الاتصالية لاتساع مصادرها وتعددها وتـــنوعها. ولسوف يكون لكل هذه النتائج المحتملة آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية ، لا يمكن تحديد مداها من خلال نظرتنا الحالية إليها.[2]

ولـــئن كانـــت الدراســـات العلمية السابقة تركز على المجتمعات المتقدمة، إلا أن كل الشواهد الواقعية تؤكد على أن المجتمعات النامية سوف تشهد احتمالات مستقبلية بالغة القسوة ، وأما أن تعبر هذه الاحتمالات بهذه المجـــتمعات وثقافاقـــا فجوة التخلف وتوفر لها القدرة على مسايرة حضارة ماديـــة ذات إيقـــاع ســـريع في شتى المجالات ، أو تبقى في أغلال التخلف والعجـــز. وفي جميع الحالات سوف تشكل هذه الاحتمالات المستقبلية هذه المجتمعات ومنظماها بطريقة مختلفة عما هي عليه الآن.

---

(2) انظر من هذه الدراسات العلمية الإدارية ، ما يلي :

- Lewis, J.: "Competitive Alliances Redefine Companies". Management Review, Aprile, 1991. P. 14.
- UNESCO, New Communication Technologies; Research Trends. Paris: Unesco, 1990. P. 36.

ولاشـــك أن هذه التغيرات واحتمالاتها المستقبلية ، سواء في الدول المـــتقدمة أو النامية ، وسواء كانت إيجابية أو سلبية ، تحتاج إلى قدرة عالية على التنبؤ ، تستطيع بها الإدارة العليا أن تسبق إلى اتخاذ قرارات وسياسات وإعـــداد خطـــط تقلل بها بقدر الإمكان من السلبيات التي قد تحدثها هذه الـــتغيرات واحتمالاتها ، وتدعم الايجابيات ، حتى تأتي تأثيراتها بالكيفية التي تشكل مناخا اجتماعيا ملائما لتطور آمن ومتوازن ومستمر.

ولاشـــك أيضا أن هذه التغيرات واحتمالاتها المستقبلية سوف تلقى بتبعات ثقيلة على الإدارة العليا في هذه المجتمعات ومنظماتها ، وعلى الأجهزة المعاونـــة كذلك ، وفي مقدمتها الأجهزة الاتصالية. وسوف يكون على هذه المجتمعات ومنظماتها وأجهزتها أن تتحمل مسئولياتها بنجاح.

فلقد كشفت هذه التغيرات واحتمالاتها المستقبلية عن أن المجتمعات المعاصـــرة ومنظماتها وأجهزتها لن تستطيع أن تعتمد على خبراتها السابقة في مـــواجهة هذه التغيرات وتحدياتها ، لأنه لو حدث هذا ، فإن هذه المجتمعات ومـــنظماتها وأجهـــزتها ســـوف تفقد المرونة اللازمة لتحويل هذه التغيرات والـــتحديات إلى فـــرص حقيقية للتطور الآمن والمتوازن والمستمر ، بل أنها سوف تفقد قدرتها على الاستجابة المناسبة لها. ذلك لأن الاعتماد على الخبرة الـــسابقة يعتبر أساسا مقبولا في البيئات المستقرة. وهذه الصفة لن يكون لها

وجـود ، وسوف يحل محلها بيئات تعج بالاضطراب والقلق والتوتر والتغير السريع.

وتبعا لذلك ، تصبح الإدارة الاستراتيجية لهذه المجتمعات ومنظماتها وأجهـزتها هي الأسلوب الأنسب والأكثر فاعلية ، لأنها تتيح لهذه المجتمعات ومـنظماتها وأجهزتها القدرة على تحليل البيئة ومتغيراتها واحتمالاتها لاستقراء الفـرص المتاحة والتهديدات المحتملة. كما تتيح لها القدرة على تحليل نقاط الـضعف والقـوة في امكاناتها الذاتية ، وكذلك تتيح لها القدرة على توليد البدائل ولإحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الأنشطة التي تقوم بها وجميع الأجهزة التي تعمل لها، وبذلك تمكنها من تحقيق أغراضها ورسالتها.[3]

وطالمـا أن الإدارة العليا في المجتمعات المعاصرة ومنظماتها وأجهزتها تـتجه إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقق التوافق والتكيف مع التغيرات المستقبلية وتحدياتها ، فإن عليها أن تجيب على سؤالين هامين كمدخل لتطبيق الإدارة الاسـتراتيجية ، وهما : ما الذي ترجو أن تحققه لمجتمعاتها ومنظماتها وأجهـزتها ؟ والإجابة هنا تعني تحديد الصورة المستقبلية لمجتمعاتها ولمنظماتها ولأجهزتها. وثانيهما، يتصل بالكيفية التي تستطيع بها أن تصل إلى ما ترجوه ؟ وهـذان الـسؤالان يتكاملان. فأولهما يقصد به تحديد الهدف والغاية خلال

(3) محمـد رشـاد الحملاوي : دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبقة الثانية ، سنة ١٩٩٣. ص ص : ٥-٦.

السنوات القادمة والتي تتراوح ما بين عشر سنوات وخمس عشرة سنة. وثانيهما ، يحدد الأساليب المناسبة لتحقيق هذا الهدف وهذه الغاية. وعلى إجابتهما معا ، يقوم التطبيق الواقعي للاستراتيجية في المجتمعات المعاصرة ومنظماتها وأجهزتها.

ومن الواضح هنا ، أن إجابة السؤال الأول تحدد الرسالة والأغراض التي يعيش المجتمع أو إحدى منظماته من أجلها ، أي تحدد اتجاهه أو اتجاهها في الحياة. وأن إجابة السؤال الثاني تحدد الأسلوب الذي يختاره المجتمع أو إحدى منظماته لتحقيق رسالته وأغراضه أو رسالتها وأغراضها ، أي تحدد الكيفية التي يتحقق بها اتجاهه أو اتجاهها في الحياة. والاجابتان معا تحددان مضمون الاستراتيجية واتجاهها وأساليبها.

وقد تأكدت هذه الحقيقة بوضوح في دراسة علمية ، جاء فيها أن الإدارة الاستراتيجية هي مجال الإدارة العليا ، وهي تهتم بالمجتمع ككل أو بالمنظمة ككل ، وأنها تعني إدارة رسالة المجتمع أو المنظمة وأغراضهما من خلال إدارة العلاقة بين كل منهما وظروفهما الداخلية والخارجية. وجاء فيها أيضا ، أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عمليات تحول بها الإدارة العليا الظروف الداخلية والخارجية إلى قرارات استراتيجية ، أي إلى أهداف عليا وإلى خطط لتحقيقها. ومن خلالها تعمل الإدارة العليا على توجيه المجتمع

ومنظماته نحو مستقبل أفضل.[4]

مفهوم الدور الاستراتيجي للنظام الاتصالي وأهميته :

يتـــضح من تحليلنا لمفهوم الإدارة الاستراتيجية أنها تكون استجابة لمـــتغيرات وتحـــديات ســـوف تواجهها المجتمعات المعاصرة خلال السنوات القادمة، وأن هذه الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع المجهول من خلال تعاملها مـــع المستقبل ، وأن عنصري المخاطرة وتوقع ردود فعل الآخرين هما جوهر هذه الإدارة الاستراتيجية.[5]

ولكـــي نصل إلى مدخل مناسب لتطبيق الاستراتيجية على الأنظمة الاتصالية في هذه المجتمعات ، ينبغي أن نفهم كل عنصر من هذين العنصرين اللذين يمثلان جوهرها ، وبالكيفية التي تؤكد على العلاقة العضوية والوظيفية بين هذه الأنظمة الاتصالية ومجتمعاتها ، وتجعل دخول الإدارة الاستراتيجية إلى هذه الأنظمة الاتصالية طبيعيا وواقعيا وضروريا ومتكاملا.

ويتضح عنصر المخاطرة، إذا علمنا أن المجتمعات المعاصرة ومنظماتها تحتاج إلى المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية عندما تتعامل مـــع التغيرات والأحداث المستقبلية. كما تحتاج إلى معلومات كافية عن كل العوامل المتفاعلة في هاتين البيئتين والوافـــدة إليهما. ولكن هذه الحاجـــة إلى

---

(4) و (5) حامـــد أحمـــد رمضان بدر : الإدارة الاستراتيجية والإدارة العليا . القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، سنة ١٩٦٧. ص ص: ٥ – ١٢.

المعلـــومات بكـــل أنواعها وأبعادها لا تتحقق بالقدر المطلوب ولا بالنوعية المناسبة ، رغم أن الباحثين الإداريين استطاعوا أن يوفروا لمجتمعاتهم ولمنظماتهم العديـــد من أساليب التنبؤ الكمية والنوعية ، لأن لكل أسلوب منها سلبياته وجوانب قصوره. وبالتالي ، فإن نقص المعلومات سوف يظل لسنوات قادمة تحـــديا خطـــيرا أمام المجتمعات المعاصرة ومنظماتها خلال مواجهتها للتغيرات والأحداث المستقبلية ، إلى أن تتوصل إلى أساليب للتنبؤ أكثر كفاءة وقدرة على توفير نتائج أكثر شمولا ويقينا وثقة.

كمـــا يتضح العنصر الخاص بتوقع ردود الفعل عند الآخرين ، إذا علمنا أن كفاءة الإدارة الاستراتيجية تتوقف بدرجة عالية على القرارات التي تـــتخذها لـــتكون اســـتجابة المجتمع ومنظماته متوافقة مع ردود الفعل عند الجمـــاهير تجاه الأحداث والتغيرات المستقبلية ، أو لتكون مؤثرة على ردود الفعل عند الجماهير تجاه هذه الأحداث والتغيرات ، لتأتي متوافقة مع سلوك المجتمع ومنظماته تجاهها.

وبالتالي ، فإنه إذا كانت المعلومات الشاملة والكافية هامة حول هذه الأحـــداث والتغيرات المستقبلية ، فإن القدرة على التنبؤ بردود الفعل عند الجماهير تجاهها إلى جانب القدرة على التعامل معها تعتبر هامة كذلك.

وإذا عدنا إلى أساليب التنبؤ التي توصل إليها الباحثون الإداريون ، وجـــدنا أنهـــا تغفـــل بدرجات متفاوتة الجانب الإنساني بكل أبعاده النفسية

والاجتماعية ، سواء بالنسبة للمعلومات التي يقوم عليها عنصر المخاطرة أو والـــتي يقـــوم علـــيها عنصر التعرف على اتجاهات الجماهير وردود أفعالها. ولاشـــك أن هذا الجانب الإنساني يشكل خلفية واسعة ومؤثرة ومحركة لكل الأحداث الحالية والمستقبلية. ولعل الاضرابات التي يقوم بها العاملون في كثير مـــن المنظمات المعاصرة داخل المجتمعات المتقدمة في مواجهة التغيرات التقنية التي تدخلها ، وما تقوم به الإدارة العليا من إجراءات تعسفية متشددة لمعالجة هـــذه المواقـــف التي غالبا ما تكون مفاجئة لها ، تعتبر أدلة كافية على تجاهل الجانب الإنساني ، والذي سوف يمثل تحديا أكثر خطورة في المستقبل.

ولعل ما يؤكد هذا الاستنتاج ويدعمه تلك الدعوة إلى التركيز على مجـــال بحثي جديد في بحوث الاتصال ، بحيث يركز على العلاقة بين الأنظمة الاتـــصالية والإنـــسان الفـــرد داخل إطار نظام اتصالي عضوي ، يكون فيه الإنـــسان الفرد مستقبلا ومرسلا ومؤثرا ، مما يدفع بقوة نحو تحليل الجوانب البيولوجية للاتصال ، مثل البناء الأساسي والوظيفي للجهاز العصبي المركزي وتأثيراتـــه على قدرة الإنسان على التعامل مع المعلومات التي تنقل إليه من خلال الأنظمة الاتصالية ووسائلها. فإذا أضفنا إلى ذلك المشاعر والأحاسيس وعمليات التذكر والتخيل ودورها في مواجهة المعلومات التي تصل الإنسان في مواجهة الأحداث والتغيرات المستقبلية ، لأصبح الجانب الإنساني وردود فعلـــه عناصر شديدة الأهمية وبالغة التأثير ، مما يفرض ضرورة التعرف عليها واكتشافها في الوقت المناسب ، للوصول إلى كيفية مناسبة للتعامل معها.

ولـمـا كان هذا الجانب الإنساني يدخل أساسا في اهتمامات الأنظمة الاتـصالية ومؤسـساتها ووسائلها ، فإن أهمية هذه الأنظمة تتأكد من خلال قـدرتها على التوصل إلى أساليب للتنبؤ تمكنها من توفير معلومات كافية عن الأبعـاد النفسية والاجتماعية للأحداث والتغيرات المستقبلية وردود الفعل عند الجماهير تجاهها.

ثم إن جهـود هذه الأنظمة الاتصالية لا تقف عند حدود توفير هذه المعلـومات ذات الأهمـية البالغة للإدارة الاستراتيجية ، خاصة في مواجهة تحـديات هذا القرن الواحد والعشرين ، ولكنها تستطيع أيضا أن تتعامل مع هـذه الأحداث والتغيرات والتحديات وردود الفعل عند الجماهير تجاهها ، بالكيفـية التي تعد المناخ الاجتماعي الذي يتلاءم مع الاستجابات السلوكية الـتي تراها الإدارة الاستراتيجية مناسبة لما تتطلبه هذه الأحداث والتغيرات والتحديات من مواجهات تحقق مصالح المجتمع ومنظماته وجماهيره معا ، والتي يـتحقق بهـا الـتطور الآمن والمتوازن والمستمر. وهذا هو ما يقصد بالدور الاسـتراتيجي للأنظمـة الاتـصالية في المجتمعات المعاصرة ، كجزء مكمل ومتكامل مع الإدارة الاستراتيجية للمجتمع كله.

ولاشـك أن هـذا الدور الاستراتيجي يتطلب أن تكون الأنظمة الاتـصالية وأسـاليبها ووسـائلها علـى درجة عالية من التطور والتقدم ، وبالكيفية التي توفر لها القدرة على فهم طبيعة هذا الدور والاستجابة الفعالة لمتطلباته ، وبما يكفل لها المرونة الكافية في الفكر والتخطيط والتنفيذ.

التعريف بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال :

عـــرفنا أن الإدارة الاســـتراتيجية تختص باتخاذ القرارات التي تحدد الاتجـــاه المـــستقبلي للمجتمع ومنظماته ، واتخاذ الإجراءات التي تجعل هذا الاتجـــاه المستقبلي شاملا لكل المجتمع ولكل أجهزته ومنظماته ، من خلال ما تقوم به من خطط استراتيجية مبنية على تنبؤات علمية مستقبلية.

وعرفنا أن النظام الاتصالي في كل مجتمع له دور استراتيجي مكمل لـــدور الإدارة الاســـتراتيجية ومتكامل معها ، ويأتي التخطيط الاستراتيجي للاتصال ليعبر عن هذا الانتماء من خلال تكامله مع التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع. وينتج عن ذلك خطط استراتيجية مستقبلية تـــواجه البيئة والإنسان معا. وتشكل السياسة الاتصالية هنا إطارا اجتماعيا يحكـــم حركة النظام الاتصالي بكل مؤسساته وأجهزته ، ويطبعها بالسمات الخاصـــة لكـــل مجـــتمع ، بما تشتمل عليه من مبادئ وقيم ومعايير وأصول ومفاهيم ثقافية مستمدة من ثقافة مجتمعها.

وينطلق مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال وأهدافه وغاياته من طبـــيعة الـــدور الاســـتراتيجي للنظام الاتصالي ، وليس من طبيعة السياسة الاتـــصالية وغاياتها ، كما هو الحال في المفهوم التقليدي لتخطيط الاتصال ، والذي تؤكد عليه الدراسات العلمية التقليدية الحالية.

ويقـــوم الـــتكامل بين التخطيط الاستراتيجي الإداري والتخطيط الاستراتيجي للاتصال على حقيقة علمية مؤداها أن التفكير الاستراتيجي كل

لا يتجـــزأ. وإذا كـــان الأداء المستقبلي لكل أنشطة المجتمع هاما في تحقيق غاياتـــه، فـــإن الـــتغيرات السلوكية للجماهير وتوافقها لا تقل أهمية لنجاح المجتمع ودعم قيمه ورسالته.(6) وهذا ما يحقق التكامل بين التخطيطين .

وعلـــى ذلك ، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال تعريفا إجرائيا بأنه عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة ، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع ، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المجتمع وجماهيره معا ، ولـــيكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا لكل من البيئة والإنسان معا.

ويلاحـــظ هنا أن تطبيقات الإدارة الاستراتيجية من خلال مفهومي التخطـــيط الاستراتيجي تحكمها قدرة كل مجتمع وإمكاناته وطاقاته البشرية. وعلـــى قـــدر ما يتوافر للإدارة الاستراتيجية من هذه العناصر الهامة تكون كفاءة هذه التطبيقات وفعاليتها. لكنها في جميع الحالات ، ينبغي أن يتوفر لها أساليب متطورة للتنبؤ ، تكون ذات شمول واسع وفعالية أكبر ، وأن يتوفر لها إدارة عليا ذات عقلية مرنة وخيال فسيح وثقافة واسعة وخبرة عميقة وقدرة ابتكارية كبيرة.

---

(6) Rowe, A. & Others. Strategic management, New York: Addison-Wesly, 4th edition, 1994, P. 4.

كمـا يلاحـظ هنا أن الإدارة الاستراتيجية وخططها لا تصلح مع وجود أزمات خانقة ، لأنها لا تتعامل مع الواقع ، وإنما تتعامل مع المستقبل. ثم أن الاقتـناع بـالإدارة الاستراتيجية وخططها وأهميتها لمستقبل المجتمع ، قاعدة أساسية لقيام إدارة استراتيجية ناجحة وخطط فعالة وملزمة.

وينبغـي أن نـؤكد هنا على أربع حقائق أساسية : أولاها ، تتصل بـضرورة أن تكون الإدارة الاستراتيجية المصدر الأساسي لتحديد العلاقات بـين ما تقوم عليه من تخطيط استراتيجي إداري ودور استراتيجي للاتصال وتخطـيط استراتيجي للاتصال. كما ينبغي أن تكون نقطة البداية للخطوات التي تقوم عليها هذه العناصر الثلاثة.

وثانيـتها ، أن يكـون تحديد الدور الاستراتيجي للنظام الاتصالي واتجاهاتـه وفلـسفته وغاياتـه خـلال الفترة الزمنية التي تحددها الإدارة الاسـتراتيجية وعلى ضوء ما تقرره من غايات أساسية مستقبلية للمجتمع ولرسـالته وأهدافه وأغراضه. وتأتي السياسة الاتصالية لتحكم حركة النظام الاتصالي وتؤصلها ثقافيا بما يتفق مع ثقافة المجتمع كله وتميزها.

وثالثـتها ، أنـنا ننظر ، عند التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، إلى الأنظمة الاتصالية ومؤسساتها وأجهزتها ووسائلها ككل متكامل ، فالأهداف والغايـات واحدة والخطوات الاستراتيجية واحدة ، ولكن الخطط التكتيكية واسـاليبها تتـباين وتتـنوع ، ويكون توزيعها بحسب الطبيعة الخاصة لكل

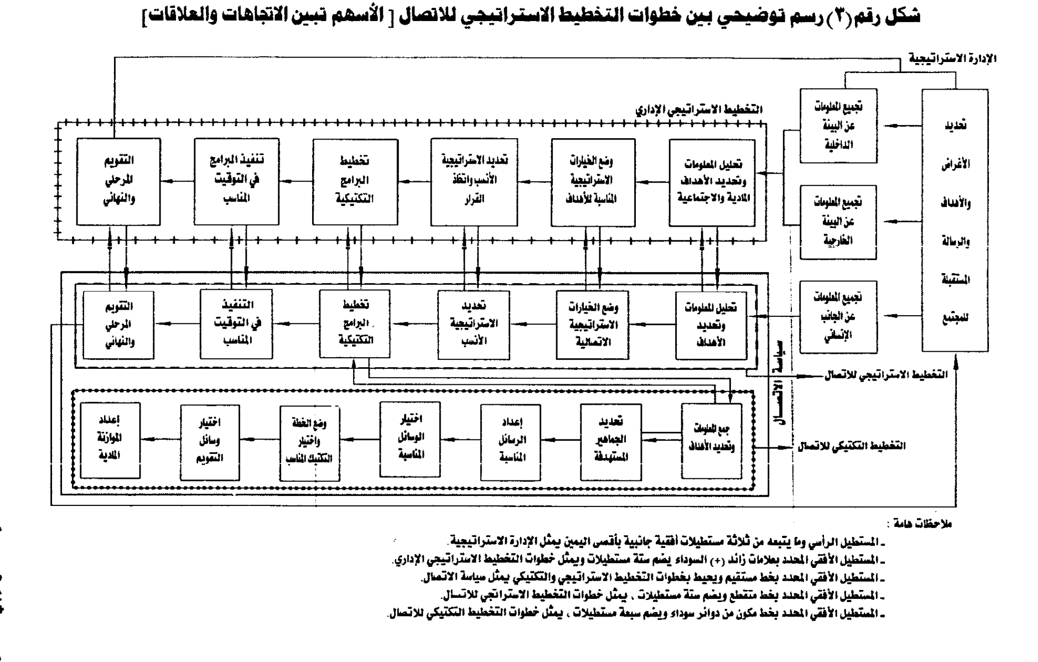
مؤســـسة ولكل جهاز ولكل وسيلة ، وبحسب إمكانات وقدرات كل منها ، وبحسب طبيعة جماهيرها .

ورابعـــتها ، أن يكـــون مضمون كل خطوة من خطوات التخطيط الاســـتراتيجي للاتـــصال متوافقا مع متطلبات الخطوة المماثلة في التخطيط الاســـتراتيجي الإداري ، خاصـــة وأن مسمى الخطوات في الحالتين واحدا ، وهذا ما يحقق التكامل بين التخطيطين.

وبـــناء علـــى كـــل ما تقدم ، نستطيع أن نحدد خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال وعلاقاتها وأبعادها وما يتفرع عنها من خطط تكتيكية، مـــن خـــلال استعراض **الشكل رقم** (٣) وهو عبارة عن رسم توضيحي لهذه الخطوات داخل إطار انتماءاتها وعلاقاتها وأبعادها وتعريفاتها ، كما يلي :

أولاً : المستطيل الرأسي وما يتبعه من ثلاثة مستطيلات أفقية ، تمثل الإدارة الاستراتيجية ومن خلالها تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد الأغراض والأهداف والرسالة المستقبلية للمجتمع على ضوء النتائج التي توصلت إليها بعـــد جمـــع وتحليل البيانات والمعلومات المحتملة حول الأحداث والتحديات المـــستقبلية خلال الفترة المستقبلية التي حددتها فيما بين عشر سنوات وخمس عـــشرة ســـنة ، ســـواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية أو ما يتصل بالجانب الإنساني في البيئتين.

شكل رقم (٣) رسم توضيحي بين خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال [الأسهم تبين الاتجاهات والعلاقات]



ملاحظات هامة :

- المستطيل الرأسي وما يتبعه من ثلاثة مستطيلات أفقية جانبية بأقصى اليمين يمثل الإدارة الاستراتيجية.
- المستطيل الأفقي المحدد بعلامات زائد (+) السوداء يضم ستة مستطيلات ويمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري.
- المستطيل الأفقي المحدد بخط مستقيم ويحيط بخطوات التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي يمثل سياسة الاتصال.
- المستطيل الأفقي المحدد بخط متقطع ويضم ستة مستطيلات ، يمثل خطوات التخطيط الاستراتجي للاتصال.
- المستطيل الأفقي المحدد بخط مكون من دوائر سوداء ويضم سبعة مستطيلات ، يمثل خطوات التخطيط التكتيكي للاتصال.

ثانياً : يتفرع هذا المستطيل الرأس وما يتبعه من مستطيلات أفقية إلى اتجاهين: أحدهما يمثله مستطيل أفقي كبير ويضم ست خطوات أساسية يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي الإداري. ويبدأ بتحليل المعلومات والأهداف والأغراض والرسالة المستقبلية التي انتهت إليها الإدارة الاستراتيجية ، ليصل إلى أهداف وأغراض تخص قطاعات المجتمع المختلفة والتي سوف تتأثر بالأحداث والتحديات المستقبلية. ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تنص على وضع خيارات استراتيجية لتحقيق ما تحدد من أغراض وأهداف ، وبعدها يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي في الخطوة الثالثة باختيار أحد هذه الخيارات كأسلوب أمثل لتحقيق تلك الأغراض والأهداف المحددة. ثم يترجم هذا القرار إلى خطط تكتيكية عملية على فترات متتالية في الخطوة الرابعة ، على أن تحقق كل خطة منها هدفا أو غرضا معينا أو مرحلة محددة من مراحل هدف أو غرض معين. والمهم هنا ، هو أن تكامل هذه الخطط التكتيكية يعني الانتهاء من خطة استراتيجية خلال الفترة الزمنية المحددة ، ويختص بتنفيذ هذه الخطط التكتيكية الخطوة الخامسة. ويأتي التقويم المرحلي والنهائي في الخطوة السادسة ليتابع التنفيذ ويقوّم النتائج النهائية والدروس المستفادة منها.

ثالثاً : أم الاتجاه الثاني الذي يتفرع إليه المستطيل الرأسي وما يتبعه من مستطيلات أفقية ، فإنه يمثله مستطيل أفقي ثان يضم خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، وعددها ست خطوات أيضا ، وهي مماثلة في مسماها

لخطـوات التخطـيط الاستراتيجي الإداري ، ويتم تحديد مضمون كل منها علـى ضوء ما ينتهي إليه تحديد الخطوة المماثلة . وتبدأ أولى الخطوات أيضا بتحلـيل المعلـومات الـتي وصلتها من الإدارة الاستراتيجية حول الجانب الإنـساني للأحداث والتحديات المستقبلية وما حددته من أهداف وأغراض ورسالة للمجتمع على ضوئها ، ويضاف إلى ذلك المعلومات التي انتهى إليها التحلـيل الإداري والأهـداف التي حددها في خطوته الأولى المماثلة ، ليتم تحديـد الأهداف والأغراض الاستراتيجية الخاصة بالجماهير في مواجهة تلك الأحـداث والـتحديات المـستقبلية. وفي الخطـوة الثانية توضع الخيارات الاستراتيجية ، أي الأساليب المناسبة لتحديد هذه الأهداف والأغراض ، ثم في الخطوة الثالثة يتم اختيار القرار الاستراتيجي والذي يقوم على تحديد أحد الأسـاليب المعروضة وأكثرها كفاءة. ثم في الخطوة الرابعة يترجم هذا القرار الاستراتيجي إلى خطط تكتيكية زمنية متتالية ، تغطي في مجموعها عند تنفيذها في خطـوة خامسة خطة استراتيجية كاملة وفي خلال توقيتات مناسبة. وفي الخطـوة الأخـيرة يأتي التقويم المرحلي والنهائي ليعطي صور متتالية للنتائج المتتالـية إلى جانـب صـورة نهائية لما تحقق من الخطة الاستراتيجية الكاملة ولتحديد الدروس المستفادة منها. والمهم هنا هو التلازم ما بين خطوة إدارية وخطـوة اتصالية ، وأن يكون هذا التلازم سابقا أو مسايرا أو تاليا ، بحسب طبيعة ومتطلبات كل خطوة إدارية.

رابعاً : يتفـــرع عـــن التخطيط الاستراتيجي للاتصال عند خطوته الـــرابعة والخاصـــة بتـــرجمة القرار الاستراتيجي إلى خطط تكتيكية مجموعة الخطـــوات التي يقوم عليها التخطيط التكتيكي لكل خطة منها ، ومجموعها ســـبع خطوات فرعية ، تشمل : تحليل المعلومات وتحديد الهدف الجزئي أو المرحلي وتحديد الجماهير المستهدفة وإعداد الرسائل المناسبة واختيار الوسائل المناسبة ، وتنفيذ الخطة في التوقيت المناسب واختيار أساليب التقويم وإعداد الموازنة المالية ، ويحيط بهذه الخطوات جميعها إطار أفقي مميز لها.

خامساً : يحيط بالإطارين الأفقيين الخاصين بالتخطيط الاستراتيجي للاتـــصال والخطـــط التكتيكية المتفرعة عنه ، إطار مميز بخط مستقيم ويمثل السياسة الاتصالية التي تحكم حركة تخطيط الاتصال سواء كان استراتيجيا أو تكتيكيا، كما تحكم حركة المؤسسات والأجهزة والوسائل الاتصالية المنفذة، لـــتكون ملتـــزمة بالعناصر الثقافية الأصيلة المميزة لمجتمع معين ، كالعادات والقـــيم والتقالـــيد والمعايير السلوكية والمبادئ الدينية والفلسفة السياسية ، وغيرهـــا. فلكل مجتمع أصالته ، وسراعاة هذه الحقيقة وتطبيقها والالتزام بها يحمـــي الأنظمة الاتصالية من كل السلبيات التي قد تقع فيها ، سواء بسبب التقليد أو المحاكاة أو الانبهار أو ما شابه ذلك من عناصر وافدة أنتجتها ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

ولاشك هنا في سلامة كل هذه الخطوات الاستراتيجية والتكتيكية ، وهـــي تتتابع وتتكامل لتعطي تصورا شاملا لمضمون التخطيط الاستراتيجي

للاتصال بكل علاقاته وأبعاده وتفريعاته. ولئن كان هذا التصور الشامل يعتبر علمـــيا نظـــريا، فـــإن تطبيقه داخل مجتمع معين يخضع بلا شك إلى ظروف واقعية، وهي تؤثر على إمكانات هذا التطبيق وحدوده وفعاليته.

الاعتبارات التي تحكم التطبيق عند التخطيط الاستراتيجي للاتصال :

قلـــنا إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للاتصال سوف يكون مختلفا من مجتمع إلى آخر بحسب طبيعة كل مجتمع وإمكاناته وقدراته. ومع ذلك ، يوجد عدد من الاعتبارات المشتركة التي ينبغي مراعاتها في كل مجتمع ، مهما كانت طبيعته وقدراته وإمكاناته. وفي تقديرنا أن هذه الاعتبارات العامة يمكن تقـــسيمها إلى ثلاثة أنواع ، بحسب الطبيعة المميزة لكل نوع منها ، وهي : اعتبارات واقعية، أي تتعامل مع واقع المجتمعات المعاصرة ، واعتبارات مهنية، أي تتصل بالممارسة المهنية للخطط الاستراتيجية وتنفيذها ، واعتبارات علمية تتصل بمدى أهمية قيام علم مستقل لتخطيط الاتصال ، كتأكيد على ما انتهى إلـــيه الباحثون في الدراسات العلمية التقليدية. وفيما يلي نتناول كل نوعية منها بشئ من التفصيل :

(أ) الاعتبارات الواقعية :

تـــشير الدراسات العلمية الحالية لمفاهيم تخطيط الاتصال المطبقة في المجتمعات النامية إلى ضرورة قيام هيئة تنسق بين خطوات التخطيط للاتصال، وتنـــسق بين الأجهزة والمؤسسات الاتصالية التي تتولى تنفيذ هذه الخطوات. غير أن الباحثين هنا لم يحددوا ما يقصد بالفعـــل بهذه الهيئة ولا كيفية قيامها

وممارستها لأعمالها وعلاقاتها بالهيئات الأعلى منها والتي تليها ، وما شابه ذلك من الأمور التي تضع تصورا واقعيا لهذه الهيئة.

ونحـــن هنا نقترح قيام الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي علـــى مستوى المجتمع كله ، وبتحديد الرسالة المستقبلية للمجتمع وأهدافها وأغراضها في مواجهة ما يكون متوقعا من حوادث وتحديات مستقبلية. وفي تـــصورنا أن تقوم كل حكومة بدور الإدارة العليا التي ستتولى مهمة الإدارة الاســـتراتيجية في كـــل مجتمع ، على أن يكون العمل في حكومات المستقبل قائما على نظام اللجان المتخصصة. بمعنى أن يقسم الوزراء بحسب تخصصاتهم إلى لجنـــتين : احداهما تقوم بتولي مهمة التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعـــات المجـــتمع فـــيما عدا قطاع الاتصال. وثانيتهما ، تقوم بتولي مهمة التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المجتمع. وتتبع كل لجنة ما قد يكون موجودا في القطاعات التي تتبعها من مؤسسات وأجهزة ، فهي تشرف علـــيها وتـــوزع عليها ما يخصها من خطط تكتيكية وتوجهها وتقوم أعمالها والنتائج التي تصل إليها.

ويـــشترط هـــنا أن تـــدعم كل لجنة بخبراء وعلماء متخصصين في مجالاتهـــا. فالـــوزراء لا يعلمون كل شئ حتى في مجال تخصصاتهم ، ويكون الخـــبراء والعلماء المتخصصون أعضاء عاملين في كل لجنة ، وليسوا أعضاء استشاريين ، بمعنى أن تتحول كل لجنة من مسمى اللجان الوزارية إلى مسمى اللجان الفنية المتخصصة.

فالحكـــومة ، بوضعها الرسمي ، مهمتها تحليل المعلومات والبيانات الخاصـــة باتجاهـــات الحـــوادث والتحديات المستقبلية ، ثم نضع الأغراض والأهداف وتحدد الرسالة المستقبلية للمجتمع. وبعد ذلك تقوم كل لجنة فيما يخـــصها بتـــرجمة هذه الأهداف والأغراض إلى خطط استراتيجية متكاملة، وتوزع على أجهزة المجتمع ومؤسساته، كل بحسب طبيعته وقدراته وإمكاناته، وتراقب وتوجه وتقوم النتائج تقويما مرحليا ونهائيا وتقدم النتائج النهائية إلى الحكـــومة ، باعتـــبارها ممثلة للفكر الاستراتيجي والمتحملة لمسئولية الإدارة العلـــيا ، ولـــتكون هذه النتائج النهائية موجها له عند الإعداد لفترة زمنية مستقبلية جديدة.

(ب) الاعتبارات المهنية :

تتصل هذه الاعتبارات المهنية بمراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ. بمعـــنى أنهـــا توفـــر لهذه العمليات إمكانات النجاح والفعالية ، على ضوء الـــتطورات العلمـــية والفنية في المجتمعات المعاصرة ، وخاصة المتقدمة منها. ويمكن هنا أن نحدد أربعة اعتبارات مهنية أساسية ، وهي :

١ـ **القدرة على توفير أساليب علمية للتنبؤ تكون مناسبة وفعالة** :

تـــندر الدراسات العلمية العربية حول أساليب التنبؤ والقادرة على تـــوفير المعلـــومات الكمية والنوعية المناسبة . بينما تركز الدراسات العلمية الإدارية الأجنبية عليها بدرجة عالية ، سواء عندما تتناولها تناولا مستقلا ، أو عـــندما تتـــناولها مـــن خلال تحليلها للاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

الإداري. ولئن كانت هذه الدراسات العلمية تأخذ على هذه الأساليب بعض السلبيات التي تحد من قدراتها وإمكاناتها ، إلا أنه يمكن القول أنها تمثل بدايات لا غنى عنها للإدارة العليا في المجتمعات والمنظمات المعاصرة. وعلى كل مجتمع أو منظمة أن تأخذ بالقدر وبالكيفية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية ومتطلباتها.(7)

ويمكن تعريف التنبؤ بأنه محاولة لرؤية وتوقع الكيفية التي ستعمل بها المتغيرات الداخلية والخارجية في مواجهة مجتمع معين أو منظمة معينة ، خلال مدى زمني مستقبلي. وهو أداة هامة للتخطيط ولصناعة السياسات المستقبلية في كل مجتمع وفي كل منظمة. ولا يستطيع أي مجتمع أو منظمة ، مهما كان مستوى تطوره أو تطورها. أن يخططا لمستقبلهما بدون الاستعانة بالتنبؤ وإن كان هذا الاستنتاج لا يعني أن أساليب التنبؤ شائعة الاستعمال في كل مجتمع وفي كل منظمة ، لأن هناك أسبابا علمية وفنية وواقعية تحول دون ذلك.

ولقد انتهى الباحثون والممارسون في مجال الإدارة إلى العديد من أساليب التنبؤ الكمية والنوعية ، إلا أن لكل أسلوب منها حدوده وإمكاناته

---

(7) انظر من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- Morden, T. Business Strategy and Planning. London and New York: McGraw-Hill, 1993.
- Wilson, H.& Other. Business Forcasting. Homewood, Ill.: Irwin, 1990.
- Kress, G. Practical Techniques of Business Forcasting. London: Quorun, 1985.

وقدراتـــه. وتعتمد المنظمات في المجتمعات المتقدمة على أسلوب أو أكثر من هـــذه الأســـاليب ، بعد أن تختار منها ما يتناسب مع أهدافها والمدى الزمني المستقبلي المستهدف ومدى حاجتها إلى المعلومات المستقبلية ودرجة دقة هذه المعلـــومات ومـــدى قـــدرة كل أسلوب على توفيرها ومدى توفر الخبرات والمهارات اللازمة لاستخدامه. ويختلف كل مجتمع وكل منظمة عن المجتمعات والمنظمات الأخرى في مدى توفر هذه العوامل التي تحكم اختيارها لأسلوب أو أكثر من أساليب التنبؤ المتاحة لها. كما يختلف كل منها في كيفية التطبيق ومدى الاستفادة منها.

ويكـــون علـــى الإدارة الاستراتيجية في كل مجتمع وعلى أجهزتها التخطيطـــية أن تحدد الأسلوب أو الأساليب المناسبة لاحتياجاتها على ضوء الاعتـــبارات العوامل التي تحكم هذا الاختيار ، وخاصة ما يتعلق منها بمدى توفـــر الخبرات البشرية والفنية في هذا المجال ، والتي تمكنها من تطوير هذه الأســـاليب بالكيفية التي تناسب احتياجاتها ، من خلال المزج بينها أو ابتكار وتجديد بعض خطواتها ، مع التمكن من تطبيقها بالكيفية التي تحقق الغاية منها

٢ـ القدرة على تحديد الجماهير المقصودة بكل برنامج تكتيكي :

من المعروف أن الخطة الاستراتيجية العامة أو الاتصالية ، تترجم في خطوتها الرابعة إلى برامج تكتيكية قصيرة المدى ، قد تستغرق كل منها سنة كاملـــة بحـــسب الغرض المستهدف من البرنامج. وتوفر القدرة على تحديد الجماهير المستهدفة بكل برنامج ، يساعد على تحديد الدور المطلوب والرسالة

المطلـــوبة والوســـيلة المناسبة. ثم أن تحديد الجماهير المقصودة ، يعني التعرف علـــى نوعيتها وطبيعتها واهتماماتها ومشكلاتها وإمكاناتها وقدراتها ومستوى نضجها وكيفية التعامل معها ، وكلها عناصر تحتاج إليها المؤسسات الاتصالية لكي تستطيع أن تضع الرسائل المناسبة لإقناع هذه الجماهير.

وهذه القدرة على تحديد الجماهير المستهدفة متوفرة بدرجة كبيرة في المجـــتمعات المتقدمة ، لما تملكه من أساليب علمية ومراكز بحثية قادرة. لكن المـــشكلة هنا هي في مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية استخدام هذه الأساليب ومـــدى جـــدوى الاتفـــاق عليها. وهذه المشكلة سوف تكون محسومة في المـــستقبل القريب ، بعد أن تواجه هذه المجتمعات ومنظماتها بتحديات تهدد واقعهـــا ومستقبلها ، فعندها سوف يكون هذا الإيمان أعم لأنه سوف يكون إيمانـــا بالإدارة الاستراتيجية وبكل ما تقوم عليه من أنشطة وأساليب ، ومن بيـــنها أساليب التعرف على الجماهير المستهدفة. ولسوف يكون على العلوم الاجتماعـــية وقـــتها أن تطور من ذاتها بالكيفية التي تسهم بها في تطوير هذه الأساليب ودعمها.

٣ـ القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها :

تـــبدو أهمية هذه القدرة على ضوء ما نعرفه من أن أساليب الإقناع المستخدمة حاليا تفيد في تنفيذ خطط تكتيكية.(8) كما تبدو أهميتها على ضوء

(8) Cialdini, R. "Persuasion Principles." Public Relations Journal, October, 1985, P. 12.

ما نعرفه من ضرورة أن يصل الباحثون إلى أساليب جديدة قادرة على تحقيق الغايات التي يستهدفها التخطيط الاستراتيجي للاتصال ودوره الاستراتيجي، خاصـــة أن ما هو متوفر الآن ليس إلا افتراضات تقوم عليها شواهد وأدلة واقعـــية ، ولكـــنها لم تـــصل إلى درجة اليقين العلمي في تعاملها مع أهداف مستقبلية.

وتـــشير الدراســـات العلمـــية الحالية إلى أن هناك ثلاث نظريات أساسية، تصفها بعض هذه الدراسات بأنها استراتيجيات للإقناع ، لأنها تقوم علـــى فـــروض نظرية لم تثبت صحتها بدرجة عالية ، وهي : الاستراتيجية الديناميكـــية النفسية ، والاستراتيجية الثقافية الاجتماعية ، واستراتيجية بناء المعاني. ويمكن أن نتناول كل منها بشئ من التوضيح ، فيما يلي:[9]

ـ الاستراتيجية الديناميكية النفسية :

تقوم هذه الاستراتيجية على فرض بوجود علاقة بين ثلاثة عناصر ، هـــي : المؤثر والفرد والاستجابة. ويشير الباحثون إلى هذه العلاقة بالحروف S-O-R ، وتعـــني هـــذه العلاقة أن هناك أحداثا خارجية تسبب استجابات سلوكية من خلال تأثيرها على خصائص داخلية في الكائنات العضوية بصفة عامة ، والكائنات البشرية بصفة خاصة.

(9) Defleur, Theories of Mass Communication. New York and London: Longman, 1989. PP. 272-292.

وتنقسم الخصائص الداخلية إلى ثلاثة أقسام : أولها ، يشمل مجموعة الخصائص الموروثة ، كالوزن والطول والعنصر والجنس. وثانيها ، يشمل مجموعة من الخصائص المكتسبة ، أي التي يجري تعلمها لتنظيم التركيب الإدراكي عند الفرد. وثالثها ، يشمل مجموعة من العناصر التي تجمع بين الصفتين الموروثة والمكتسبة بالتعلم ، مثل الحالات الانفعالية.

وإذا كان من غير الممكن تغيير مجموعة الخصائص البيولوجية الموروثة ، فإن الخصائص الأخرى الداخلة في القسمين الآخرين يمكن تغييرها على أساس فرض هام مؤداه أنه إذا كانت هذه الخصائص المكتسبة جزئيا أو كليا تعلمها الفرد خلال عمليات التطبيع أو التكيف الاجتماعي ، وإذا كانت هذه الخصائص ذات تأثير على السلوك الإنساني ، فإنه يمكن إعادة تشكيلها لتنتج سلوكا إنسانيا مرغوبا ، أو لتعديل وتغيير سلوك إنساني غير مرغوب. ويقتنع كثير من الباحثين في مجالات السلوك البشري بصحة هذا الفرض بدرجة عالية ، ويقدمون قائمة واسعة من الخصائص النفسية التي يمكن أن تقوم عليها هذه الاستراتيجية.

- الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية :

تقوم هذه الاستراتيجية على فرض آخر ، هو عكس الفرض الذي تقوم عليه الاستراتيجية السابقة. فهي تفترض أن قدرا كبيرا من السلوك البشري تشكله قوى ثقافية واجتماعية آتية من خارج الفرد وتحيط به في البيئة التي ينتمي إليها. وقد استطاع الباحثون في كثير من العوم الاجتماعية ،

كالانثـــروبولوجيا والاجتماع والسياسة والاقتصاد ، أن يقدموا أساسا علميا مقـــبولا لهـــذه الاستراتيجية ، رغم قلة الدراسات العلمية التي خدمتها إذا قورنت بالدراسات التي قامت عليها سابقتها.

وتعني هذه الاستراتيجية أن هناك الكثير من السلوك البشري تسيطر عليه توقعات اجتماعية وقوى ثقافية موجودة بالفعل داخل النظم الاجتماعية التي يتفاعل فيها البشر معا. وكل نظام اجتماعي ينتمي إليه الفرد ، كالأسرة وجماعـــات الأصدقاء وجماعات العمل ، يمارس مجموعة من الضوابط عليه ، بحـــيث يمكن القول أن الفرد قد يسلك بالكيفية المتوقعة منه ، بينما هو غير مقتـــنع تماما بسلوكه. وبذلك تكون التوقعات الاجتماعية مدخلا قويا لفهم أنمـــاط معينة من السلوك البشري داخل نظم اجتماعية معينة. وهي بالتالي ، تصبح أسسا قويا للإقناع إذا أمكن تحديدها والتحكم فيها.

- **استراتيجية بناء المعاني :**

تعـــني هـــذه الاستراتيجية أننا نمارس في حياتنا اليومية ومن خلال وســـائل الاتـــصال الجماهيرية تشكيل سلوك الآخرين بطريقة غير متعمدة ، باســـتخدام المعاني المتعارف عليها أو بتغييرها. وهذا التأثير غير المتعمد يفتح الطـــريق واســـعا أمام التأثير المتعمد الذي تعنيه هذه الاستراتيجية في مجال الإقناع ، إذا استعملت المعاني التي تنقل إلى الجماهير من خلال وسائل اتصال معيـــنة وبطـــريقة معينة لتغيير المعاني التي تنسبها الجماهير إلى أشياء معينة ، كالمنتجات والأشخاص والقضايا والمواقف والأحداث.

وعلـــى ذلـــك تتضح أهمية الاستراتيجيات الثلاث في تقديم أسس علمية مقبولة إلى حد ما في مجال التخطيط الاستراتيجي للاتصال. ولاشك أن كـــثيرا مـــن الـــشواهد الواقعية تثبت صحة الفروض التي تقوم عليها هذه الاســـتراتيجيات. وتعتـــبر دافعـــا قويا إلى إجراء المزيد من البحوث العلمية المستقبلية التي توفر لها درجة أعلى من الثبات واليقين ، وتؤكد على إمكانية التوســـع في اســـتخدامها لتحقـــيق الأغـــراض الـــتي يستهدفها التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المجتمع كله وفي مواجهة كل جماهيره .

بل أنه يمكن القول بأكثر من هذا ، إذا استطاع الباحثون تطوير ما يـــسمى بالإقـــناع المـــضاد ، وبه من الأساليب الفنية المناسبة تماما لمواجهة الـــتحديات التي قد تثيرها الأحداث المستقبلية. والنتائج التي قد يصل إليها الباحـــثون هـــنا ســـوف تدعم استراتيجيات الإقناع المستخدمة في الخطط الاستراتيجية وما تتطلبه من خطط تكتيكية.

ـ٤ـ القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والمستحدثة :

أشـــارت الدراسات العلمية الحالية في مجال تخطيط الاتصال إلى أن التطبيق يحتاج إلى تقييم مصادر الاتصال والمواصلات القائمة وتحديد نطاقها والاهـــتمام بأنـــشطتها وتوفير الإمكانات البشرية والفنية ، وتطوير أنظمة التوثيق والمعلومات وحســـن استخدامها بالكيفية التي تخدم أغراض التخطيط

للاتصال.[10] وهذه الإشارة لها ما يبررها على ضوء الحقيقة التي نعرفها عن التخطـيط بصفة عامة ، وهي أنه يعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة وحسن استثمارها.

ونـضيف هنا أن الربع الأخير من القرن العشرين شهد بداية ثورة عارمـة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، كان لها تأثيرها المباشر وغير المباشر على المجتمعات المعاصرة ومنظماتها. واقترنت هذه التأثيرات بتغيرات تقنية ومهنية واقتصادية واجتماعية بعيدة المدى. كما اقترنت بآمال واسعة في مجال الإقناع والتأثير على السلوك الإنساني.

وأثبـتت الدراسات العلمية أن هذه الثورة بكل أبعادها واتجاهاتها سوف يكون لها تأثيرات إيجابية على وسائل الاتصال ، وخاصة في المجتمعات المـستقدمة خـلال السنوات القادمة والتي ستشهد تزايد هذه الآثار الإيجابية واتساعها ، رغم أنها لا تزال في بدايتها في المجتمعات النامية.

ولعـل أحـد الاحتمالات الهامة لتأثير هذه الثورة ، ما يتصل منها بمجال الإقناع ، حيث أن هذه الوسائل والأساليب التقنية المستحدثة تتزايد قدراتها على التأثير على السلوك الإنساني ، بما يتوفر لها من قدرات متزايدة على التأثير على بناء المعاني والقيم والتقاليد المشتركة بصفة عامة.

---

(10) المـنظمة العـربية للتربية والثقافة والعلوم : قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة ، سنة ١٩٨٠. الصفحات ٢٢ و ٨٥ و ١٢٤.

ولسوف تكون هذه التأثيرات مقصودة . وبالتالي ، قد تكون مرغوبة أو غير مرغوبة ، أو قد تكون إيجابية أو سلبية ، أي بحسب الغرض منها والجهة التي تستعملها . ولكي تكون هذه الاحتمالات على واقع يوفر لها مغزاها وأهميتها ويؤكد على جوانبها الإيجابية ، ينبغي أن تقترن هذه الثورة بما يحدث في المجتمع من تطورات تكنولوجية لها انعكاساتها الواسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير ، ولها انعكاساتها أيضا على النظام الاتصالي كله.

ونضيف أيضا ، ضرورة أن يصبح الممارس في المهن الاتصالية تقنيا قادرا على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة. ولسوف يتطلب ذلك تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي وزيادة اتجاهه نحو التخصص المهني الدقيق والتخصص الجماهيري النوعي الأفقي. ولسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة تعليم المهن الاتصالية ، لتتحول من إعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى إعداد أفراد قادرين على الدخول فيها. وهذا يتطلب التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوجية الهائلة واحتمالاتها.[11]

(11) انظر هذه الدراسات العلمية :

- Copps, I. "What Technology Really Means For Communicat-ion Professionals". Public Relations Quarterly, Summer, 1993.
- Anderson, R.& Other. "Practitioners Roles and Uses of New Technologies." Journalism Quarterly, Vol. 69, No.1, Spring 1992. PP. 136-162.

ولاشـــك أن كل هذه الاعتبارات المهنية التي تحكم تطبيق التخطيط الاســـتراتيجي للاتصال تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية داخل إطار كـــل مجـــتمع متقدم معاصر. وهذا يوفر لهذه الاعتبارات مزيدا من الواقعية والحرفية ، ومزيدا من فرص النجاح والفعالية.

(ج) الاعتبارات العلمية :

يقصد بهذه الاعتبارات العلمية ضرورة وجود علم نظري لتخطيط الاتصال ، ليطور التطبيق ويثريه بما يصل إليه من نظريات علمية ، تقوم على حقائـــق مـــصاغة علـــى شـــكل نظريات قادرة على تفسير الظواهر وإيجاد العلاقات بينها ، والإسهام في بناء النظرة الشاملة إلى الواقع ، مع زيادة فعالية الخطوات المهنية التي تقوم عليها الخطط الواقعية ، وزيادة تفسيرها بما تقوم به من تطوير للأساليب العلمية والاستخدامات المهنية.

ولقـــد طالبت الدراسات العلمية السابقة في مجال تخطيط الاتصال بقيام هذا العلم وبمدى أهميته. وفي هذه الدراسة تأكدت الحاجة إلى قيام مثل هـــذا العلـــم. وإذا كانت دعوة الدراسات العلمية السابقة تقوم في مواجهة الـــسلبيات التي انتهت إليها التطبيقات الواقعية لتخطيط الاتصال فإننا ندعو إلـــيه هنا في مواجهة ما قمنا به من محاولة علمية لتطوير تخطيط الاتصال بما يتناســـب مع احتياجات المجتمعات المعاصرة. ومعنى هذا أن هذه الدعوة هنا وهناك ضرورية لدعم تخطيط الاتصال في واقعه ومستقبله.

ومـــع غياب هذا العلم النظري ، رغم كل هذه الأهمية التي يعنيها لتطبيقات التخطيط في مجال الاتصال ، فإن الدراسات العلمية السابقة انتهت إلى عـــدد مـــن النظـــريات الـــتي رأت أنها مفيدة للتطبيق ، ولا غنى عنها للمخططـــين في كل المجتمعات المعاصرة. ونستطيع هنا أن نستشهد بعدد من الدراســـات العلمـــية في مجـــال تخطيط الاتصال ، لنتعرف على نظرتها إلى النظـــريات العلمية ومدى أهميتها وكيفية الاستفادة منها ، ولنتبين مضمون الدعوة إلى قيام علم تخطيط الاتصال كعلم مستقل ومتميز ، كأساس لتوفير تلك الاعتبارات العلمية هنا.[12]

فقد تبين من هذه الدراسات العلمية أن جوهر التخطيط هو تطبيق النظريات العلمية ، بدليل أن كل المخططين يستخدمون النظريات في عملهم بوعي أو بدون وعي. وهذه النظريات يمكن تقسيمها إلى نظريات في تخطيط الاتـــصال ، ونظـــريات أخرى عن تخطيط الاتصال. وهذه النظريات جميعها يـــسترشد بها المخططون في السياق العملي لتصميم الاتصال من ناحية ، وفي الوظائف العملية للتخطيط من ناحية ثانية.

(12) انظر من هذه الدراسات العلمية ، ما يلي :

- Meddleton, J. Approaches to Communication Planning. Paris: Unesco, 1985, PP. 19-60.
- Hudson, B. "Comparison of Current Planning Theories." Journal of the American Planning Association, Vol. 45, No.4, 1979.
- Meddleton, J, Using Theory In Communication Planning. Development Communication Report, No. 23, July 1978. Washington, D. C., Academy For Educational Develoment.
- Faludi, A. Planning Theory. Oxford: Pergamon Press, 1973.

ومــن أهــم النظريات في تخطيط الاتصال ، نظرية التنمية والنظرية الــسوسيولوجية ونظــرية الاتــصال ونظرية التنظيم. وهذه النظريات تفيد المخططــين في التنبؤ بنتائج التدابير المخططة ، وتساعدهم على أن يقرروا ما يــصنعون ؟ وكــيف يصنعون ؟ كما أن تقييم النتائج يعتمد على النظرية ، وخاصة التقييم المرحلي الذي يسعى المخططون من خلاله إلى فهم كيفية سير بــرامجهم والآثــار المترتبة عليها ، إلى جانب الاستفادة من النظرية في تقييم الخطــط البديلة التي تستخدم في حالة عدم قدرة أي خطة مطبقة على تحقيق أغراضها.

أما النظريات عن تخطيط الاتصال ، فمنها نظريات تفيد في التخطيط الــشامل والتخطــيط الجزئــي ، ونظــريات تفيد في التخطيط التخصصي والتخطــيط الإنــشائي ، ونظريات تفيد في التخطيط التشاركي والتخطيط التعليمــي والتخطــيط الجماعي ، وغيرها. وهذه النظريات جميعها تسهم في توعية المخططين بدورهم بالكيفية التي ينبغي عليهم أن يؤدوه بها وتساعدهم علــى أن يطــوروا مناهج جديدة لعملية التخطيط بالكيفية التي تتناسب مع أوضاعهم وظروفهم.

ويتضح هنا أن هذه النظريات جميعها لا تعني إطلاقا قيام علم تخطيط الاتــصال كعلم مستقل ومتميز رغم وجود هذا الكم من النظريات ، لأنها جمــيعها مأخــوذة مــن علوم أخرى. فهي منتقاة بالكيفية التي ترى بها هذه الدراسات العلمية التي أوردتها ، أنها تخدم عملية التخطيط للاتصال ، خاصة

عندما كانت تنادي بتطبيقها في المجتمعات النامية.

ثم أن هذا الانتقاء لهذه النظريات يعتمد على وجهة نظر كل باحث ورؤيـــته الخاصة إلى كيفية الاستفادة من النظريات العلمية المنتمية إلى حقول المعرفة العلمية المختلفة ، كالإدارة والاجتماع والنفس وغيرها. وهذه الحقيقة تعـــني أن اقتران التخطيط كعملية إدارية بالنظريات التي يستفيد منها ليس ثابـــتا ولا مستقرا ، لأنه يتغير بتغير الباحثين والمخططين ، ويختلف باختلاف وجهات النظر التي يعتنقونها. وهذه الانتقادات جميعها تنتفي تماما لو أن هناك علـــم نظري متخصص في تخطيط الاتصال وتعتمد عليه بالتطبيقات العملية وتقوم بينها وبينه علاقة طبيعية تتسم بالثبات والاستقرار والإثراء المتبادل ، كـــتلك العلاقة القائمة بين النظرية والتطبيق في كل مجالات المعرفة العلمية ، سواء كانت مجالات اجتماعية أم مجالات طبيعية.

ولعـــل هـــذا الاستنتاج هو الذي دفع هذه الدراسات العلمية التي أخذت بالاتجاه نحو النظريات المنتقاة من العوم الأخرى ، إلى أن تؤكد في نهاية عرضـــها لهـــذه النظريات على أن المخططين يحتاجون إلى أن يتخذوا موقفا تجـــريبيا يـــشجع الابتكار والتجديد ويحفز الخيال ، ويواجه التحدي الذي يواجههم والذي يتمثل في الوصول إلى أساليب فكرية أصيلة ، يستفيد منها تخطيط الاتصال.

وبالتالي ، تظهر الحاجة الشديدة إلى مفهوم جديد للنظرية ولعلاقاتها بعملية التخطيط وتستجيب لما قصدناه بالاعتبارات العلمية التي تحكم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، أي تستجيب لقيام علم مستقل ومتخصص في تخطـيط الاتصال ، يمكن به تخطي سلبيات المفاهيم التقليدية التي عرضنا نماذج لها . كما يمكن به استيعاب الاحتياجات الحقيقية والمتطلبات الأساسية لعملـيات تخطـيط الاتصال التي تختلف مواقعها وتختلف أغراضها وغاياتها باختلاف المجتمعات التي تطبق فيها.

لكن قيام علم تخطيط الاتصال كعلم مستقل ومتخصص ، بكل ما يعنـيه مـن مضمون متميز ونظريات علمية متخصصة ، وقادرة على تطوير التطبـيق وإثـرائه ، ليس أمرا سهلا ، وإنما هو أمر صعب تقف دون تحقيقه عقبات علمية كثيرة ومتعددة.

فالعلمـاء في العلوم الاجتماعية جميعها ، رغم إيمانهم بأهمية النظرية لكل علم متخصص من ناحية ولجانبه التطبيقي من ناحية ثانية ولجانبه المنهجي من ناحية ثالثة ، إلا أنهم لا يتفقون حول ما يقصد بالفعل بالنظرية العلمية ، وهي جوهر أي علم متخصص ، فهي تعني أشياء مختلفة لعلماء مختلفين.[13]

وعلماء الاتصال أنفسهم يجمعون على أن المشكلة الرئيسية في مجال الاتصال تتمثل في نقص النظريات الجيدة. وتعود هذه المشكلة في نظرهم إلى

(13) Nachmias, D. & C. Research Methods In the Social Sciences. New York: St. Martin's Press, 2ed edition, 1981, P. 39.

مـــا يـــوجد مـــن فصل بين النظرية والمنهج. فإذا كانت النظرية هي أساس الفروض التي تقوم المناهج العلمية بتمحيصها ، وبالتالي ، إثراء النظرية والعلم بما تنتهي إليه المناهج العلمية من نظريات جديدة. وهذا تصور لأهمية الاتصال بـــين النظرية والمنهج. لكن هذا الاتصال في الواقع ليس قائما. ويعتبر غيابه سببا في غياب النظرية.(14) وهذه النتيجة لا تعني ضرورة قيام العلم المستقل وما يوفره من اعتبارات علمية ، وإنما تزيد التأكيد عليها.

وبهذه الاعتبارات جميعها ، سواء منها الواقعية أو المهنية أو العلمية ، نـــستطيع القـــول بإمكانية قيام مناخ اجتماعي ومهني وعلمي مناسب تماما لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي للاتصال في كل المجتمعات المعاصرة ، مناخ يثري التطبيق ويدعم المهنة ويطورها.

(14) Stemple, G. and Westly, B. Research Methods In Mass Communication. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1981. P. 30.



الأساليب العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي للاتصال

عــرفنا أن المفاهــيم التقليدية لتخطيط الاتصال وتطبيقاتها ، والتي تعرضها الدراسات العلمية العربية والأجنبية ، تتطلب تطويرا يتناسب مع ما حدث في المجتمعات المعاصرة من متغيرات وما سوف يواجهها من تحديات ، وأن هذا التطوير يتمثل من وجهة نظرنا فيما أسميناه بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال.

وعرفنا أن المناداة بهذا التطوير جاءت من منطلقات عديدة : أولها ، أن المفاهــيم الــسائدة عن تخطيط الاتصال تؤكد على أن مدته لا تزيد على خمــس ســنوات ، وهــو مــا يــسمى بالتخطــيط طــويل المــدى Long Range Planning . وثانــيها ، أن هذه المفاهيم السائدة تقوم على دراســة الواقــع وتحليله ، وصولا إلى أهداف مستقبلية تتحقق خلال هذه الــسنوات الخمــس علــى أكثر تقدير. وبالتالي ، قامت أساليب التحليل والتخطيط والتقويم على هذه الحقائق ومعبرة عنها وانعكاسا لها. وثالثها ، أن هــذه المفاهيم السائدة لا تقوم متكاملة مع التخطيط لتطوير البيئة والمجتمع ، وإنما تقوم معبرة عن احتياجات الواقع ومتطلباته. فهذه المفاهيم تحدث توافقا بــين احتياجات البيئة الواقعية واحتياجات نظم الاتصال التي تتعامل معها ، ويحــدث التوافق عندما تأخذ نظم الاتصال من البيئة كل مواردها ، وتعطيها أهدافا تتجاوب مع احتياجاتها ومتطلباتها.

أمــا التخطــيط الاستراتيجي للاتصال ، فإنه يتعامل مع مدة زمنية تصل إلى عشر سنوات أو خمس عشرة سنة، ولذلك ، فهــو لا يتعامل مــع

الواقـــع إلا في حـــدود الإمكانات والقدرات التي يوفرها له ، لينطلق بها إلى الـــتعامل مع المتغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلية ، والتي قد تحدث خلال هذه المدة الزمنية الطويلة. وبالتالي ، فإنه من المتوقع أن يصل التخطيط الاستراتيجي للاتصال إلى أساليب علمية للتحليل والتنبؤ والتخطيط والتقويم انطلاقا من تلك الأساليب العلمية التي تقوم عليها المفاهيم التقليدية السائدة لتخطيط الاتصال.

وبالـــتالي ، يكـــون علينا أن نستفيد من الأساليب العلمية للتحليل والتخطيط والتنفيذ والتقويم والتي قدمتها الدراسات العلمية الحالية ، كقاعدة تـــنطلق مـــنها الجهـــود المـــستقبلية للوصول إلى أساليب خاصة بالتخطيط الاســـتراتيجي للاتصال ، وتكون أكثر ملاءمة لطبيعته ومتطلباته ، على أن نضع في اعتبارنا ما بين هذه الأساليب العلمية من تتابع وتكامل.

أولاً : أساليب التنبؤ والتحليل :

تهدف هذه الأساليب إلى الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال الفترة الزمنية المـــستقبلية التي يحددها المخططون ، لكي يستطيعوا أن يحددوا على ضوئها الرؤية المستقبلية لمجتمعهم في نهاية هذه الفترة الزمنية المستقبلية.

وتـــستخدم الإدارة العلـــيا هـــذه الأساليب العلمية ، وهي تخطط استراتيجيا على مستوى المجتمع كله، ســـواء كان تخطيطا إداريـــا أم تخطيطا

اتـــصاليا ، لأنها هي التي تتولى الإدارة الاستراتيجية ، وبالتالي ، فهي مطالبة بوضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسالتها ، بناء على ما تصل إليه تنبؤاتها التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب.

وتحـــدد الدراســـات العلمية التقليدية عددا من الأساليب العلمية للتحلـــيل والتنـــبؤ الصالحة للاستخدام في تخطيط الاتصال بمفاهيمه السائدة حاليا. وتقوم أساليب التحليل هنا على فرض مؤداه أن فهم النظام الاتصالي والبيئة التي يعمل داخلها يتطلب توفير قدر من المعلومات الماضية والحاضرة والمـــستقبلة حول البيئة ونظامها الاتصالي. وبالتالي ، لابد من وجود أساليب للتحلـــيل ، تمكن المخططين من التعرف على المشكلات والاحتياجات التي يقوم عليها تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الخطط التي يضعونها.

ولذلك ، يقومون باستخدام هذه الأساليب في تحليل عناصر النظام الاتـــصالي ووسائله ومؤسساته ، وفي تحليل احتياجات البيئة وإمكاناتها ، وفي تحلـــيل الجماهير التي سوف يتعاملون معها ، وفي تحليل السياسات التي تعوق أو تقـــيد تطور النظام الاتصالي ، إلى جانب تحليل اتجاهات القوى السياسية والاقتـــصادية المؤثرة فيه. وكل هذه العناصر التي يتم تحليلها باستخدام هذه الأساليب ، تعني بصفة عامة تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية القائمة.

ومـــن أهم الأساليب المستخدمة في تحليل هذه الصورة الاجتماعية القائمة أسلوب النظم System Analysis وهو يفيد في تحليل عناصر

الـــنظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع عناصر البيئة من ناحـــية ثانية ، على أساس من فكرة المدخلات والمخرجات في النظام. ويرى المخططـــون للاتـــصال في المفاهيم التقليدية أن هذا الأسلوب مناسب جدا للتخطـــيط الجزئي والفرعي ، أي التخطيط لوسيلة واحدة ولقطاع واحد ، وليس مناسبا للتخطيط الشامل أو الكلي على مستوى المجتمع بكل قطاعاته وأجهزته ومؤسساته الاتصالية.

ومن أهم هذه الأساليب أيضا ، أسلوب تحليل الإمكانات وتقويمها والـــتي تكون متاحة للمخططين في نظام اتصالي معين. وهو أسلوب مناسب جـــدا لكل أنواع التخطيط ومراحله. ويمكن أن يوفر معلومات واسعة عن الإمكانـــات الاتـــصالية المتاحة بكل أنواعها الفنية والبشرية والمادية ، وهذا الأسلوب مناسب جدا للتخطيط الشامل والكلي على مستوى المجتمع كله.

ومـــن أهـــم هـــذه الأســـاليب كـــذلك أســـلوب الاســـتقراء Extrapolation Methods . ويقـــصد بـــه اســـتقراء الماضـــي من أجل التخطـــيط للمـــستقبل . وغالبا ما يطبق في التخطيط لمتغير واحد ولوسيلة واحدة، مثل تطوير خدمات التليفون في منطقة معينة أو إقليم معين. ويفترض هذا الأسلوب أن الاتجاهات الماضية يمكن أن تمتد إلى المستقبل. ولذلك ، فإن المخططين يحللون الاتجاهات الماضية للتعامل مع الاتجاهات المستقبلة المحتملة ، والتي سوف تكون استمرارا للاتجاهات الماضية.

ويضاف إلى هذه الأساليب أسلوب دلفي Delphi Method وهو عكـس الأسـلوب السـابق ، حيث يعتمد على توقعات الخبراء للأحداث والاحتمالات المستقبلية. وبالتالي ، فهو يتعامل مع متغيرات كثيرة. ولذلك ، فهو يفيد التخطيط الشامل والمعقد.

ويـضاف إلى هـذه الأسـاليب أيـضا ، أسلوب الومضة الذهنية Brain Storming ويقصد به إعمال الفكر في مشكلة معينة أو عمل معين للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلة أو أداء هذا العمل. ويفيد هذا الأسلوب في التعرف على عناصر البيئة ونظامها الاتصالي ومغزاها للوصول إلى رؤية متعمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها. ولكن هذا الأسلوب لا يفيد التخطيط الشامل ، ويفيد فيما دون ذلك من أنواع التخطيط.

ومـن الواضح هنا ، أن أكثر أساليب التحليل توافقا مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المجتمع كله هو أسلوب تحليل الإمكانات وتقويمها، ثم أسلوب دلفي، وهو أسلوب التنبؤ الوحيد المستخدم في المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال. ويكون علينا أن نبحث عن أساليب أخرى للتنبؤ، قبل أن نتناول هذه الأساليب العلمية للتحليل والتنبؤ بشئ من التفـصيل ، علـى أسـاس أن التنـبؤ قاعدة أساسية يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي ، وتفيد في وضع تصور لمستقبل المجتمع بعد مرور الفترة الزمنية الـتي يـتعامل معهـا التخطيط الاستراتيجي ، كما تفيد في اختيار الخطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الصورة المستقبلية للمجتمع. إنها تقوم على

عـــدد مـــن التوقعات الشاملة والمتكاملة التي لا غنى عنها ، سواء في تحديد الأهداف أو في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيقها.

وقـــد تـــبين من الدراسات العلمية الإدارية ، أن هناك العديد من أساليب التنبؤ الكمية والنوعية. ومن أساليب التنبؤ الكمية الأسلوب الذاتي للتنـــبؤ والأســـلوب الإحـــصائي والأسلوب التفسيري أو الإيضاحي. ومن أساليب التنبؤ النوعية أسلوب دلفي وأسلوب بناء السيناريو وأسلوب تحليل الأثر المتداخل.

وبـــناء على ذلك ، نستطيع أن نتناول أساليب التحليل والتنبؤ التي حـــددناها كأساليب مناسبة للتخطيط الاستراتيجي للاتصال ، على أن نضع في اعتـــبارنا الطبيعة الخاصة للاتصال ، على أساس أن كل الأساليب العلمية التي ذكرناها مستمدة من الدراسات العلمية الإدارية.

(أ) أساليب التحليل :

اختـــرنا مـــن بين هذه الأساليب أسلوبا واحدا ، هو الأكثر توافقا لمتطلـــبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، وهو ما يعرف بأسلوب تحليل الإمكانـــات وتقويمها ، وترجع أهمية هذا الأسلوب إلى أنه أسلوب لتحليل إمكانات النظم الاتصالية وقدراتها. كما ترجع أهميته إلى أن هذه العملية التي يقـــوم بهـــا جـــزء ضروري من التخطيط الشامل للاتصال. فهو لا يعرف المخططـــين بالـــنظام الاتـــصالي فقط ، وإنما يقيم عناصره ووسائله وقدراته

بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذو القرار الاستراتيجي ، سواء فيما يتعلق بالنواحي المادية أو بالنواحي البنائية والبشرية.

ويمكن القول أن هذا الأسلوب جزء ضروري من التخطيط الاستراتيجي للاتصال وعملية مساندة لمتخذي القرار الاستراتيجي. ويعتبر شكلا من أشكال معالجة المعلومات ، والذي من خلاله تتوفر كمية كبيرة من المعلومات الضرورية المصنفة بحرص والمقدمة بطريقة تسمح بإدراكها إدراكا واضحا وتقويمها تقويما صحيحا وسليما ، سواء فيما يتعلق بواقع النظام الاتصالي أو باحتياجاته المستقبلية وقدراته على أن يقوم بدوره داخل إطار الظروف التي تحكمه في المجتمع بكل أبعاده.

وتشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدامنا لهذا الأسلوب موادا كمية ووصفية وإحصاءات وأوصاف تاريخية ، إلى جانب مواد تتصل بالبناء الداخلي للنظام الاتصالي ومؤسساته ووسائله ، ومواد قانونية وتنظيمية أخرى. وقد تكون هذه المواد مقسمة بحسب الأهداف والأغراض التي تخدمها ، أو بحسب القيم الاجتماعية التي تعبر عنها والاتجاهات التي تشير إليها. ويمكن أن تشمل هذه المعلومات أيضا حقائق مستقبلية تتصل بالاتجاهات والتطورات بعيدة المدى.

ويعبر شكل رقم (٤) عن الإطار الذي يستخدمه هذا الأسلوب طبقا لاحتياجات التخطيط طويل المدى في المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال

وهـــو مـــستمد منها أساسا ، كما أنه يصلح كاستجابة لمتطلبات التخطيط الاســـتراتيجي للاتصال ، وهو مقسم رأسيا إلى ثلاث خانات ، ومقسم أفقيا إلى ســـبع خانات ، تضم إحدى وعشرين خانة فرعية موزعة بالتساوي على الخانات الرأسية الثلاث ، وتشمل نوعيات المعلومات المطلوبة طبقا للأغراض التي يسعى هذا الأسلوب إلى تحليلها. [**أنظر شكل ٤**].

ويتشكل من هذه المعلومات جميعها قاعدة المعلومات الفنية بكل ما يحـــتاج المخططـــون إلى معرفته فيما يتعلق بخططهم الاستراتيجية أو بخططهم التكتيكـــية والتي تخدم كل مراحل التخطيط الاستراتيجي للاتصال وخطواته الأساسية.

وبهـــذه المعلـــومات الـــتي يوفرها هذا الأسلوب التحليلي ، يصبح المخططون واقفين على أرض واقعية صلبة. فقد توفرت لهم معلومات واقعية ومستقبلية عن واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته ، ونقاط ضعفه ونقاط قـــوته. ولاشك أن هذه المعلومات سوف تحكم بالضرورة حركة المخططين ، لأنهـــم سوف يلتزمون بالإمكانات المتوفرة لهم حول مستوى النظام الاتصالي ودرجاته.

(ب) أساليب التنبؤ :

أصـــبح التنبؤ حيويا للإدارة الاستراتيجية على مستوى المجتمع بكل قطاعاته ومؤسساته. ولا يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال بدون

شكل رقم (٤) جدول يمثل الإطار العام لأسلوب تحليل النظام الاتصالي وتقويمه

نوعية المعلومات / المجالات	المعلومات الإحصائية	المعلومات التاريخية	المعلومات التنظيمية	المعلومات القانونية	المعلومات الخاصة بالأهداف والأغراض	المعلومات الخاصة بالمعايير والقيم	المعلومات الخاصة بالتطورات المستقبلة
التطورات السياسية والاجتماعية	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
البناء الداخلي للنظام الاتصالي	(٨)	(٩)	(١٠)	(١١)	(١٢)	(١٣)	(١٤)
المستوى التكنولوجي	(١٥)	(١٦)	(١٧)	(١٨)	(١٩)	(١٤)	(٢١)

<u>هذا الشكل منقول عن المرجع التالي :</u>

- Midleton, J. and Wedemeyer, D. Methods of Communication Planning. Paris : Unesco, 1985. P. 102.

الاعـــتماد على المعلومات المستقبلية التي توفرها أساليب التنبؤ خلال الفترة المستقبلية المستهدفة. فهذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتصور الأوضاع المـــستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته. كما تسمح بتصور الكيفية التي يمكن أن يتحقق بها هذا التصور المستقبلي. وكذلك تسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق.

وممـــا يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأساليبه ، أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط ، بل لابد أن يكون التعامل مـــع الحاضر والمستقبل معا ، وأن ينطلق من الواقع إلى المستقبل ، من خلال قدرتـــه علـــى الـــتوقع والتنبؤ في مواجهة الظروف والتغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلية.

ولقـــد توصلت الدراسات العلمية الإدارية إلى العديد من أساليب التنـــبؤ الكمية والنوعية. ويمكن أن نتناول أهمها بشئ من التفصيل للتعرف علـــى مضمونها وقدراتها وحدودها واستخداماتها. ورغم أنها تطورت بدرجة كبيرة خلال السنوات الأخيرة ، إلا أنها لا تزال في حاجة إلى مزيد من التطور لإكساب نتائجها درجة أكبر من اليقين والثبات . وهذه الأساليب ، هي :

١- أسلوب التنبؤ الذاتي :

هـــو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلة خلال الفترة الـــزمنية المحـــددة الـــتي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري

والاتصالي. ويجري المخططون بينها قدرا من التنسيق والتوفيق للتعرف على الاتجــاه الــسائد أو الغالب على هذه الآراء ، فيصبح هو الاتجاه الذي يمثل اتجاهات هؤلاء المحكمين والخبراء نحو هذه الاحتمالات المستقبلية.

٢ـ أسلوب التنبؤ الإحصائي :

يعتــبر هــذا الأسلوب أيضا أحد الأساليب الكمية التي تقوم على مــتابعة التسلــسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي ، ومتابعة أوضاعها في الحاضر ، لنصل إلى احتمالات تتابعها في المستقبل.

وهــذا الأســلوب يفترض ثبات باقي المتغيرات التي تحكم المجتمع. وتــستخدم الأســاليب الإحصائية لتوضح هذا التسلسل الزمني للمتغيرات موضــوع الدراســة إلى جانب الرسوم البيانية. ويمكن أن يغطي الأسلوب فتــرات زمنية طويلة ، سواء كانت في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل. ويــربط بينها برسوم بيانية ، يمكنها أن توضح بسهولة الاتجاهات المستقبلية المطلوبة.

٣ـ أسلوب التنبؤ التفسيري :

يعتــبر هذا الأسلوب أيضا من الأساليب الكمية ، وهو يعتمد على نمــاذج بحوث العمليات لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية ، لكي يتعــرف المخططــون أو يجربون نماذج التغيرات أو السلوكيات ، التي تقوم عليها هذه الأوضاع وكيفية التعامل معها.

٤ـ أسلوب السيناريو :

أحـــد الأســـاليب النوعية ، ويقوم على بناء تصور لكيفية حدوث المـــتغيرات المستقبلة. ويصف هذه التغيرات والظروف والاحتمالات التي قد تحكم حدوثها. وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى ثلاثة أنواع ، أحدها متـــشائم والآخـــر متفائل والثالث معتدل. ولكل سيناريو منها احتمالاته. ويكـــون الـــسيناريو المعتدل هو القاعدة ، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهـــات ثابـــتة ، بيـــنما يبنى السيناريو المتشائم والمتفائل انطلاقا من هذا السيناريو المعتدل ليمثلا طرفي النقيض لهذا السيناريو المعتدل.

٥ـ أسلوب دلفي :

أحد الأساليب النوعية أيضا. ويقوم هذا الأسلوب على تجميع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة ، كل على حدة. ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحذفوا منها بالإجماع بعض المعلومات غير الممثلة للاتجاهات المستقبلة. ثم تعرض المعلومات التي استقر عليها إجماعهم على كل منهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها ، وتكرر هذه العملية عدة مرات ، حتى لا يصبح هناك مجال لأي تغيير ، فتكون هذه الصورة النهائية لما أجمعوا عليه هي الممثلة بالفعل للاتجاهات المستقبلة والأكثر احتمالا.

٦ـ أسلوب تحليل الأثر المتداخل :

وهـــذا الأســـلوب نوعي كذلك. وهو عبارة عن محاولة لاكتشاف وتحلـــيل العلاقـــات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف

المحتملة في المستقبل. ويمكن إجراء هذه المحاولة بين أي عدد من المتغيرات لاكتشاف وتحليل التأثيرات المتداخلة بينها. وتكمن صعوبة هذا الأسلوب في مدى احتمال التعرف على التأثيرات المتداخلة بين هذه المتغيرات ، لأنها قد تكون ضمنية وغير ظاهرة أو علنية.

وتستخدم هذه الأساليب النوعية الثلاثة الأخيرة ، لوضع نتائج الأساليب الكمية السابقة عليها في إطار اجتماعي أوسع. وقد يكون هذا الإطار الاجتماعي سياسيا أو تشريعيا أو بيئيا. وقد تستعمل هذه الأساليب النوعية الأخيرة أيضا لدعم نتائج الأساليب الكمية. وهي تفيد في تحليل الفرص والتهديدات الكامنة على مستوى المجتمع كله أو على المستوى الدولي. وهي تتناسب تماما مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي الإداري والاتصالي.

ورغم أهمية أساليب التنبؤ التي ذكرناها ، إلا أنها لا تستخدم جميعها دفعة واحدة في عملية تخطيط استراتيجي واحدة ، وإنما يكون على المخططين أن يختاروا من بينها ما يتناسب مع الأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية لمجتمعهم من خلال عملية تخطيط استراتيجي معينة. وقد يضطرون إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما يرونه مناسبا. وفي كل الحالات ، هناك عدد من الاعتبارات التي تحكم الاختيار من بين هذه الأساليب ، أهمها :

- عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلة في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.
- في حالــة تغــير المــدى الزمني للخطة الاستراتيجية. فإذا كان التخطيط الاســتراتيجي يغطــي مــدة زمنية قدرها سبع سنوات ، ورأت الإدارة الاســتراتيجية زيادتهــا إلى عشر سنوات مثلا ، فإنه يكون على الإدارة الاستراتيجية أن تختار أسلوبا للتنبؤ تتناسب قدرته مع هذه المدة الأطول التي أعيد تحديدها.
- تــزايد الاعــتماد علــى التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته ، يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة الاستراتيجية تحديد الأنسب منها.
- درجــة الدقــة المطلوبة في نتائج التنبؤ. وهذا يتطلب إحداث مقارنة بين النــتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليها الإدارة الاستراتيجية من قبل لتحدد مدى دقة كل منها ، وتختار من بينها الأكثر دقة لتحقيق مــزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة.
- مــدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفــضيل أسلوب منها على آخر أو إلي الدمج بين أكثر من أسلوب منها.

ومهما كان الأسلوب أو الأساليب التي تستقر الإدارة الاستراتيجية عليها ، فإن هناك حقيقة ينبغي أن تكون واضحة تماما أمامنا ، وهي أن لكل

أسلوب قدراته ، ولكل أسلوب حدوده. ونحن لم نصل حتى الآن إلى الأساليب التي تعطي نتائج على درجة عالية من الثقة واليقين. ومن ثم ، كان الدمج بين أكثر من أسلوب حلا مثاليا في الوقت الراهن للتغلب على حدود هذه الأساليب المتوفرة لدينا.

وتعود القدرات المحدودة لهذه الأساليب إلى طبيعتها ذاتها. فهي تواجه المخاطرة والغموض عندما تستخدم في مواجهة الأحداث والتغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلة خلال مدة زمنية طويلة قد تصل إلى عشر سنوات أو إلى خمس عشرة سنة ، وعندما ينتظر منها أن تحدد درجة المخاطرة والغموض فيما تتنبأ به وتتوقع. ومع ذلك ، لا يمكن القول بإمكانية تخلي التخطيط الاستراتيجي عن عمليات التنبؤ وأساليبها ، ولذلك ، تقدم بعض الدراسات العلمية تصوراتها لكيفية التخفيف من الآثار التي تترتب على القدرات المحدودة لأساليب التنبؤ المستخدمة حاليا. ومن أهم التصورات المناسبة ، ما يلي :[1]

- استخدام الفروض أو التقديرات الاحتمالية وخرائطها ، لتحديد درجة اليقين والثقة في نتيجة معينة من النتائج التي قد يشوبها شئ من الغموض.
- وضع تصورات محتملة لكل الظروف والتغيرات التي تتسم بشئ من الغموض، وفي مقابلها توضع احتمالات التصرف في مواجهتها. وهذا

(1) Morden, T. Business Strategy and Planning. London and New York: McGraw-Hill, 1993. PP. 62-64.

الأسلوب أقرب إلى أسلوب السيناريو الذي سبقت الإشارة إليه.

- يمكن إجراء تجارب بسيطة ومحدودة للتأكد من وضع معين محتمل ومدى إمكانية التصرف في مواجهته ، ومدى فعالية هذا التصرف أو ذاك.
- يمكن إشراك الجماهير التي يعنيها التخطيط الاستراتيجي والمستهدفة أساسا في مواجهـــته ، بالتعرف على آرائها واتجاهاتها ونظراتها المستقبلة ، على أساس أنهم يعيشون محكومين بظروف واقعية ولهم خبراتهم تجاهها.

وبذلك ، نصل إلى تحديد الأساليب المناسبة للتحليل والتنبؤ انطلاقا من الأساليب التي تعتمد عليها المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال ، باختيار الأنسب منها لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، مع إضافة أساليب جديـــدة أخرى ، لكي نصل بدرجة مقبولة إلى نوعية الأساليب العلمية التي يحتاج إليها التخطيط الاستراتيجي للاتصال في مرحلة جمع المعلومات اللازمة لتحديد الصورة المستقبلة للمجتمع وأغراضها.

وصحيح أن هذه الأساليب الخاصة بالتنبؤ انبثقت أساسا من الفكر الإداري ، فإنـــه رغم أهميتها ، سيكون على الباحثين والمخططين في مجالات الاتصال أن يصلوا إلى أساليب علمية جديدة أو مطورة ، وتكون مناسبة تماما لحاجات التخطيط ، سواء كان اتصاليا تقليديا أ وكان اتصاليا استراتيجيا.

ولا بـــأس مـــن الاعتماد المؤقت على هذه الأساليب المستعارة من المجـــالات الإداريـــة ، طالمـــا أننا نراعي الطبيعة الخاصة للاتصال ولأهدافه

ولأســاليبه قــبل أن نطــبقها ، وطالما أننا نراعي تعديل أو إضافة أو ابتكار خطوات توفر لهذه الأساليب قدرتها على خدمة التخطيط في مجال الاتصال.

ثانيا : أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار :

قــدمت أســاليب التحلــيل والتنبؤ إلي المخططين قدرا كبيرا من المعلــومات الكمية والنوعية التي تغطي الجوانب المادية والإنسانية للأحداث والتغيرات والفرص والتحديات والتهديدات التي سوف تحدث خلال الفترة الزمنية المستقبلة التي حددتها الإدارة الاستراتيجية.

وعلــى ضوء هذه المعلومات ، يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تضع تــصورا للمجتمع في المستقبل ، وأن تحدد على أساسها الأغراض المستهدفة الــتي من خلال تحقيقها يمكن أن تصل إلى الصورة المستقبلة للمجتمع بكل أفــراده وجماعاتــه. ولــيكن واضحا هنا أن الأغراض المستهدفة هنا تغطي الجــوانب الماديــة والمعنوية للنمو أو التقدم بحسب مستوى المجتمع. وليكن واضــحا أيضا أنه إذا كانت أساليب التحليل والتنبؤ قد أجابت على سؤال هــام ، وهــو : ماذا سيحدث؟ فإن أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار تجيب على سؤال آخر هام أيضا ، وهو: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ أو كيف نستفيد منه ؟ أو كيف سنتعامل معه ؟.

والإجابــة علــى هــذا السؤال توسع المجال أمام المخططين بطرح خيارات استراتيجية كثيرة ومتعددة. ويكون عليهم ، بعد دراستها وتحليلها ،

أن يحددوا أي الخيارات الاستراتيجية سوف تطبق. وهذا هو مضمون القرار الاستراتيجي ، والذي بناء عليه ، تتابع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري والاتصالي ، لكي تتكامل معا ، لوضع إجابة سليمة وقابلة للتطبيق.

والاستراتيجية في المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال ، تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الاتصالي لحاجات البيئة ، والتي تبرر استمراره في الحصول على الموارد من هذه البيئة التي يتعامل معها ، لأن الهدف هنا إحداث توافق بين نظام الاتصال وبيئته.

بينما الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي للاتصال تعني تقرير الكيفية التي يستطيع بها نظام الاتصال أن يحقق دوره الاستراتيجي المتكامل مع ما يقوم به التخطيط الاستراتيجي الإداري ، لكي تصنع النتائج التي تحقق الصورة المستهدفة للمجتمع في المستقبل ، وليتحقق بها النمو أو التقدم المتوازن ماديا ومعنويا.

ويعتمد المخططون في بنائهم للاستراتيجية على خيارات عديدة ، تقوم على نظريات الاتصال المستمدة من علوم كثيرة ، كالاتصال ذاته والاجتماع والاقتصاد والنفس والإدارة ، والمستمدة كذلك من الخبرات السابقة والمعرفة الشخصية للمخططين. وهم من خلال هذه الخيارات الاستراتيجية يحولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية ، يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة. وبالتالي، يكون عندنا مرحلتان:

احـــداهما تشمل أساليب الخيارات الاستراتيجية ، والأخرى تشمل أساليب القرار الاستراتيجي . ويمكن تناول كلا المرحلتين كما يلي :

(أ) أساليب الخيارات الاستراتيجية :

يـــرى المخططون في مجال التخطيط الاستراتيجي للاتصال أن هناك خمسة خيارات استراتيجية مطروحة، وهي : بناء السيناريوهات Scenarios وبـــناء التـــصورات المصطنعة Simulations and Games وتحليل الأثر المـــتقاطع أو المـــتداخل Cross - Impact Analysis وتحليل المدخلات والمخـــرجات ودائـــرة الحوار والنقاش. ولكل خيار استراتيجي منها تعريفه ووسائله وحدوده ودرجة الثقة أو اليقين التي يحققها. ويمكن تناول كل منها بشئ من التفصيل ، فيما يلي :

١ ـ بناء السيناريوهات :

الـــسيناريو أســـلوب مـــنظم لتحليل التأثيرات المحتملة للتطورات الـــسياسية والاقتـــصادية والاجتماعـــية والتقنـــية والإنسانية على المجتمع. ويـــستهدف بناء خطة متقدمة يتحقق بها التوافق الأفضل مع المتطلبات التي ستفرضـــها تلـــك الـــتطورات خلال الفترة الزمنية المستقبلة والمحددة ، مع ضرورة بناء خطط للطوارئ لتكون استجابة جاهزة ، إذا حدثت وقائع مفاجئة غير متوقعة أو كانت درجة الثقة في حدوثها ضعيفة.

وعلى ذلك ، يكون السيناريو عبارة عن توصيف كامل للتطورات الـــتي سوف تحدث والأنشطة اللازمة لمواجهتها. ثم يقوم المخططون بالربط بينها بطريقة منظمة ومستمرة. ولا يقتصر دور السيناريو هنا على ذلك فقط، وإنمـــا يتضمن أيضا أقصى الحالات الحرجة ماديا ومعنويا والأنشطة اللازمة لمواجهتها ، مع توفير نفس الترابط المنسق والمنظم والمستمر بينها.

وأسلوب بناء السيناريو ليس جديدا ، وإنما طبق واستخدم في المجال العـــسكري مـــنذ أكثر من مائة سنة. ولكنه يعتبر جديدا نسبيا في المجالات الاقتـــصادية والإدارية على مستوى المجتمع ومؤسساته ، حيث يستخدم في التغلب على عيوب التخطيط المستقبلي.

ويتوفـــر لهـــذا الخيار الاستراتيجي عدة مزايا ، أهمها ، أنه يزيد من اســـتعداد المجتمع ومؤسساته لمواجهة الحوادث المستقبلة ، آخذا في الاعتبار الـــتأثيرات المختلفة لهذه الحوادث. كما أنه يمكن المجتمع ومؤسساته من إيجاد خطـــط للطـــوارئ تعد مقدما ، لتسهل الاستجابة السريعة للحوادث غير المتوقعة أو التي لم تتوفر لها نسبة وثوق عالية. بالإضافة إلى أنه يطور أساليب الإدارة في الـــتعامل مع العوامل التي قد تحدث في البيئة ويكون لها تأثير على المجـــتمع ومؤســـساته. بالإضـــافة أيضاً إلى أنه يقلل من درجة الغموض التي تتصف بها الحوادث المستقبلة.

وتـــبدو الحاجة واضحة ومؤكدة إلى أسلوب السيناريو عندما تفكر الإدارة الاستراتيجية للمجتمع ومؤسساته في إعداد خطة استراتيجية إدارية واتصالية متكاملة للتعامل مع التغيرات المستقبلة وتأثيراهما.

ولكي يبني السيناريو بطريقة صحيحة وفاعلة ومحققة للهدف منه ، فإنـــه ينبغـــي أن تتوفـــر له احصاءات سليمة وخبراء متخصصين ومدربين. ويرتبط مستوى السيناريو ، كخيار استراتيجي بمدى توفر هذين العنصرين.

ويأخذ بناء السيناريو في مجال الاتصال أربعة أشكال : أولها ، يضع تصورا للأحداث المستقبلة في شتى المجالات. وثانيها ، يضع تصورا للتطورات التقنية وتوقيتات إدخالها ونوعية تأثيرها ، بما فيها التطورات في مجال الاتصال ومؤســـساته ووســـائله. وثالـــثها ، يضع تصورا للتطورات المستقبلة للنظام الاتصالي والبيئات التي يتعامل معها وكيفية حدوث التأثيرات المتبادلة بينهما. ورابعهـــا ، يـــضع تـــصورا لمـــدى الحاجة في المستقبل إلى تطبيقات الدور الاســـتراتيجي للاتـــصال في شتى المجالات ، وما قد ينتج عنه من آثار ، وما يحتاج إليه من متطلبات.

ورغم أهمية السيناريوهات في تقليل درجة المخاطر والغموض وزيادة قـــدرة المخططين على مواجهة التطورات المستقبلة وتحقيق نتائج أفضل ، إلا أنه ينبغي أن نعترف بأنه لا يوجد سيناريو بدرجة ثقة كاملة. وكل ما يستطيع أن يقدمـــه أسلوب بناء السيناريوهات هو زيادة قدرة الإدارة الاستراتيجية

علـــى توقع الأحداث المستقبلة وتقليل درجة المخاطرة والغموض والمفاجأة مهما كان طول الفترة الزمنية المستقبلة التي يخطط لها.

٢ ـ بناء التصورات المصطنعة :

يقوم هذا الأسلوب على حقيقة مؤداها أن المشكلات نادرا ما تكون بسيطة ، خاصة إذا حدثت على مستوى المجتمع ومؤسساته. وهذه المشكلات المعقدة يمكن أن تدرس ويتم التعرف عليها وعلى عناصرها بطريقة محكمة من خلال استخدام أسلوب التصورات المصطنعة.

وتستخدم الإدارة الاستراتيجية هذا الأسلوب لوضع صورة مبسطة ومطابقـــة تماما للمشكلة والموقف المحيط بها والسياسات التي يمكن مواجهتها بهـــا. وتـــساعد النتائج التي تصل إليها الإدارة الاستراتيجية هنا على اختيار أنسب السياسات والخطط ، والتي لا تحتاج إلى تكاليف عالية ولا ينتج عنها آثار جانبية.

ويفـــيد هـــذا الأســـلوب المخططـــين من ذوي الخبرات البسيطة بالمشكلات التي قد تحدث وتواجه المجتمع ومؤسساته. وهو عبارة عن نموذج عملي بسيط للمشكلة وللموقف المحيط بها، ويحاول فريق صغير من المخططين وضـــع تـــصور بسيط للأدوار المطلوبة في مواجهة هذه المشكلة خلال فترة زمنـــية مـــستقبلة محدودة. ثم يتعلمون من تجاربهم ومن النتائج التي يصلون إليها كيفية تطوير هذه الأدوار لمواجهة التطورات المستقبلة الحقيقية للمشكلة

والموقف المحيط بها. وهذا يعني أن فريق المخططين يتعلمون من تجاربهم لتطوير آدائهم.

وعلى ذلك ، يكون أسلوب بناء التصورات المصطنعة نموذجا عمليا مبسطا للمشكلة وللموقف المحيط بها داخل إطار علاقة السبب والنتيجة التي تحكم حدوثها وتطورها. والأمثلة العملية كثيرة على تطبيقاته في الحياة اليومية منها المناورات العسكرية تحت ظروف متحكم فيها ، ومنها التدريبات الطبية للأطباء على مرضى وهميين أو متصورين. وقد يستخدم في الألعاب الترفيهية.

وعـــندما نستخدم أسلوب بناء التصورات المصطنعة ، نفترض أننا نضع تصورات وهمية. فمثلا، نتصور أو نتوهم حدوث المشكلة التي نتوقعها، ونتـــصور أو نتوهم العوامل والعلاقات التي صنعتها كأنها عوامل وعلاقات حقيقـــية أو واقعية ، ونتصور أو نتوهم أيضا الأنشطة والسلوكيات المطلوبة لمواجهـــتها. وكذلك نتصور أو نتوهم النتائج التي قد تحدث بعد تطبيق هذه الأنـــشطة والسلوكيات على المواقف الحقيقية. ولذلك ، فإن هذا الاسلوب يفيد في التصرف بعقلانية في الحياة اليومية ، على أساس أنه يوفر الاستعداد لمواجهة متطلباتها وتحدياتها.

وعلـــى ذلـــك ، يفيد هذا الأسلوب في اكتساب خبرات عملية في حياتنا اليومية مع إمكانية تطوير هذه الخبرات العملية المكتسبة وتعميقها على المدى الطويل.كما يفيد في مساعدة الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ قرارات

استراتيجية سليمة. ولذلك ، فهو أسلوب تدريبي على تطوير الاستعدادات العلمية والعملية عند المخططين عندما يحتاجون إلى التفكير في خطط استراتيجية.

وتحذر الدراسات العلمية من المبالغة في استخدام هذا الأسلوب. وتنصح باستخدامه داخل حدود آمنة. فهذا الأسلوب لا يتعامل مع الحياة الواقعية وإنما يتعامل مع بعض عناصرها ، ويكون على المخططين أن يتخذوا قراراتهم الاستراتيجية على أساس هذه التصورات المصطنعة. ويتطلب هذا الوضع أن يحاول المخططون تجميع أكبر قدر من العناصر المؤثرة على المشكلات التي تواجههم.

كما تحذر الدراسات العلمية من أن هذا الأسلوب مبني على تصورات شخص ما وعقائده. ومن المحتمل أن تكون هذه التصورات والعقائد خاطئة وغير سليمة. ويمكن أن نعالج هذه السلبية ، إذا تصور المخططون أن المشكلات ومواقفها ليست إلا حقائق بالغة التعقيد والغموض، وأن الشدائد والمصائب وسوء الحظ كلها أمور متوقعة ، وأن الأخطاء ، سواء منهم أو من الآخرين ، متوقعة كذلك ، وعليهم أن يفرقوا بين ما يعتقدونه وما لا يعتقدونه ، وعليهم أن يفرقوا أيضا بين ما يمكن أن يعلمه الآخرون وما لا يمكن أن يعلموه ، وعليهم كذلك أن يكونوا مرنين ومستعدين لإدخال تعديلات في مواجهة ما يستجد من تغيرات ومفاجئات.

وكذلك تحذر الدراسات العلمية من أن المشكلات الواقعية الحقيقية تتعـرض للتغير السريع من وقت لآخر ومن منطقة إلى أخرى. ومن ثم ، فإن الثـبات علـى تصورات معينة يكون مضللا ومكلفا. وينبغي أن تكون هذه التصورات بسيطة وعامة ومرنة وقابلة للتطوير والتعديل والتغيير.

٣ ـ أسلوب تحليل الأثر المتقاطع أو المتداخل :

يقوم هذا الأسلوب على حقيقة مؤداها أن الحوادث المستقبلة لا تقع فـرادى ، ولكـنها تقـع بطريقة متداخلة ومتفاعلة ، وينتج عنها تأثيرات مـتداخلة ومتفاعلة أيضا. ويصلح هذا الأسلوب للتعامل مع هذه الحوادث المـستقبلة ونتائجها بالكيفية التي تقع بها داخل إطار التخطيط الاستراتيجي. كمـا يصلح هذا الأسلوب في كشف جوانب الضعف والقوة في الأساليب الفنـية للتخطـيط وتعديلها. وعلى الرغم من أنه ظهر خلال العشرين سنة الماضـية ، إلا أنـه أصـبح مفيدا وفاعلا في مجالات التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومجالات أخرى عديدة.

وهـذا الأسلوب منظم ويصلح للتخطيط الاستراتيجي للاتصال ، لأنـه مناسب للتعامل مع التأثيرات المتداخلة بين الحوادث التي تقع والبشر الذين تقع لهم. وهو نموذج دينامي يفيد في تحليل الآثار التي تنتج عن تفاعل الحـوادث التي يتعامل معها كاتجاهات مستقبلة. وهو سهل التطبيق ومرن في مواجهة كل مشكلات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

وهناك حدود تقف عندها قدرات هذا الأسلوب ، منها أن الحوادث المستقبلة التي تحدث بطريقة متداخلة ومتفاعلة لا يمكن الفصل بينها أو بين مكـــوناتها. ومن الصعب أن نحدد أي هذه الحوادث مؤثر وأيها متأثر. ومن هـــنا، قـــد يحدث تكرار لبعض المكونات ، مما يجعل احدها أو بعضها يتسم بالغموض. ومنها أيضا ، أنه لا يتوفر لهذه الحوادث المستقبلة قاعدة معلومات كافية لوضع الاحتمالات الممكنة لكيفية حدوثها وتداخلها وتفاعلها. ومنها كذلك ، أنه من الصعب في الوقت الحاضر أن نكتفي ببعدين فقط عند تقدير العلاقـــة بين هذه الحوادث ، لأن هذا يؤدي إلى أن يقع تعدد أو تكرار مؤثر على دقة النتائج.[2]

وعلـــى الرغم من أن هذا الأسلوب يوفر قدرا كبيرا من المعلومات المـــتعلقة بالحوادث المستقبلة وآثارها ، إلا أنه لا ينبغي المبالغة في الثقة بها أو الاعتماد عليها عند التخطيط الاستراتيجي للاتصال. ذلك لأن هذه النتائج شأنها شأن النتائج التي تنتهي إليها الأساليب الأخرى ، تحتاج إلى ما يدعمها باستخدام أسلوب آخر أو أكثر.

---

(2) انظر من الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الأسلوب ، ما يلي :

- Amara, R. Some Methods of Future Research. Menlu Park, Calif.: Institute For the Future, 1975. P. 24.
- Helmer, O. Accomplishments and Prospects of Futures Research. Los Angeles, Calif.: University of Southern California, Center For Future Research, 1973. P. 78.

٤ ـ أسلوب تحليل المدخلات والمخرجات :

يقوم هذا الأسلوب على حقيقة مؤداها أن أي تغيير في قطاع معين من قطاعات المجتمع ، سواء بالزيادة أو والنقص ، يترتب عليه تغيير مماثل في كـــل القطاعـــات الأخرى على مستوى المجتمع كله ، نظرا لما بين قطاعات المجـــتمع مـــن اعـــتماد متبادل. وهذا الأسلوب صالح لتحليل هذه العلاقة والكـــشف عنها ، أي أن يكون معروفا أن الزيادة أو النقص في قطاع معين هو ما يقصد بالمدخلات إلى هذا الأسلوب ، وأن انعكاسات هذه الزيادة أو النقص على القطاعات الأخرى ، هي ما يقصد بالمخرجات في هذا الأسلوب. ويستخدم هذا الأسلوب في عمليات التنبؤ والتخطيط معا.

ولعـــل أهم استعمال لهذا الأسلوب في المجتمعات النامية ، هو ذلك التحليل المقارن لمراحل التطور التقني. ويستطيع المخططون في إطار نتائجه أن يخططـــوا تخطيطا استراتيجيا لتحريك المجتمع في الاتجاه المرغوب والمستهدف. ومـــن أهم الطرق المستخدمة في هذا الأسلوب ما يعرف بالإطار التقني ذي الأبعاد الثلاثة.

وهـــذا الإطار التقني ذو الأبعاد الثلاثة يقدم صورة كاملة للعلاقات البنائـــية لقطاعـــات المجـــتمع في وقت معين ، حيث تصنف تصنيفا إحصائيا مـــنظما. وبناء على جدول يجمع بين المدخلات والمخرجات التي ترتب أفقيا ورأسيا. ويمكن بسهولة استخراج علاقة التأثير بين القطاعات المختلفة.

٥ ـ أسلوب الحوار والنقاش :

هذا الأسلوب يصلح في صياغة السياسات والخطط. وهو يقوم على ورشة عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة. وهو يصمم بكيفية تلخص بإيجاز ما عرض خلال الحوار من آراء مؤيدة وآراء معارضة ، ويبلور المناقشة بطريقة تخدم صياغة السياسة أو رسم الخطة.

وهذا الأسلوب يسهم في سرعة إحداث التوافق بين الآراء المختلفة وتمحـــيص الرؤية المستقبلة للأحداث والتطورات وآثارها المحتملة. وتستغرق المناقـــشة ما بين ساعة إلى عدة أسابيع. وقد يستخدم هذا الأسلوب وحده ، أو بالاشتراك مع أساليب أخرى .ويتميز بدرجة عالية من التركيز ، لإحداث التوافق بين المشتركين في النقاش.

ويحقق هذا الأسلوب تفادي فرض السلطة لآرائها على المخططين. ويحقـــق المواجهة المنظمة بين المشتركين في النقاش. ويمكن تدوين الآراء التي تعـــرض ، ســـواء المؤيدة أو المعارضة للرجوع إليها وتذكرها. كما أن هذا الأسلوب يؤكد على ضرورة التنويع بين آراء المشاركين.

لكن هذا الأسلوب لا يصلح مع الموضوعات المجردة والعامة ، وإنما يصلح تماما للإجابة على تساؤلات تتصل بالتنبؤ بالحوادث المستقبلة وكيفية مواجهـــتها بعـــد تقديم فرض معين أو اقتراح معين ، كنقطة بداية لفتح باب

المناقشة. ويتطلب هذا الأسلوب توفر الصراحة والوضوح في مناقشة النتائج غير المتوقعة.

ويـؤخذ علـى هـذا الأسلوب أنه غير صالح لمناقشة الموضوعات العميقة ، وإنما يناسب فقط الموضوعات السطحية. كما يؤخذ عليه أنه يحتاج إلى تحديد الأولويات قبل الدخول في التفاصيل. ولعل اعتماد هذا الأسلوب علـى المناقشة الشفهية هو السبب وراء هذه الحدود التي تقلل من فعاليته ، وإن كانـت الدقة في الإعداد والتنفيذ مع توفير التنسيق والنظام ، يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.

تلـك كانت خمسة أساليب تعرض من خلالها خيارات استراتيجية عديدة ، لكي يختار من بينها المخططون خيارا استراتيجيا مناسبا ، تقوم على أساسـه كل خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، مع ملاحظة أن هذه الأسـاليب تـستخدم في مجالات أخرى ، أهمها المجالات الإدارية ، وليست قاصرة على مجال الاتصال.

(ب) أساليب القرار الاستراتيجي :

تحـتاج كـل أنـواع التخطـيط وفي كل المجالات إلى اتخاذ قرار استراتيجي ، سواء كان هذا القرار الاستراتيجي رسميا أو غير وسمي ، وسواء كان منفصلا عن التخطيط أو متصلا به داخل إطار عملية مشتركة واحدة. وهناك أربعة أساليب لتوفير المعلومات التي يتطلبها اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فمــن المعروف أن وتوفير المعلومات هو أحد المفاتيح الأساسية إلى اتخــاذ قرار استراتيجي مناسب ، وأن توفير مقياس يحكم عملية اتخاذ القرار الاســتراتيجي المناسب هو المفتاح الثاني. وبهذا المقياس يتم التوحيد بين قيم المخططين وقيم متخذي القرار الاستراتيجي. ومن هذه القيم الموحدة تنعكس الــصورة الاجتماعــية المستهدفة ، والتي يقوم التخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري والاتصالي لتحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة.

ويقــوم المقياس المركزي في كل المجتمعات المعاصرة على عنصرين ، همــا التكلفة والعائد المتوقع. وجميع المقاييس تركز على المقارنة بين المتغيرات الــتي تحكم كلا من التكلفة والعائد المتوقع. غير أنه يلاحظ أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي قد لا تترك للمخططين الفنيين ، وإنما قد تدخل اعتبارات سياسية عليها.

وهــناك أربعــة أســاليب رسمــية تقوم عليها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وهي : أسلوب تحليل القرار ، وأسلوب تحليل التكلفة والعائد المــتوقع ، وأسلوب تحليل ميزانية الأساس الصغرى ، وأسلوب إطار الهدف المحقق. وسوف نشرح كل أسلوب منها بشئ من التفصيل :

١ ـ أسلوب تحليل القرار : Decision Analysis

يحــتاج التخطــيط الاســتراتيجي إلى التعرف على الغموض الذي يكتــنف الأحــداث المستقبلة ، حتى ولو كنا نتعامل مع بيئة ثابتة ، حتى لا

نتعرض لأخطاء محتملة . ويوفر أسلوب التحليل الإحصائي للقرار الاستراتيجي إطارا للتعامل مع هذا الغموض خلال عملية اتخاذ القرار ، ويتيح لمتخذي القرار الاستراتيجي في نفس الوقت تقدير التكلفة والعائد المتوقع واحتمالات النجاح لكل خطوة من خطوات الخطة الاستراتيجية.

وهذا الأسلوب بسيط نسبيا ، خاصة إذا كان المخططون يجيدون أساليب الإحصاء وعلى خبرة بنظرية الاحتمالات ، وإن كان التحدي الحقيقي يكمن أمامهم في تقدير الاحتمالات لكل نتائج الخطة الاستراتيجية. وهو أسلوب مناسب لاختيار القرار الاستراتيجي الأفضل بين الخيارات الاستراتيجية المطروحة.

وينبغي أن ندرك أن هذا الأسلوب يعتبر جزءا فقط من عملية اتخاذ القرار ، وأن المتغيرات والنتائج المحتملة قد تكون متعددة. ومن ثم ، ينبغي تبسيطها لكي يمكن التحكم فيها ، إلى جانب ما يتطلبه التحليل الشامل للبيئة من تقدير لاحتمالات النتائج المستقبلة ، والتي قد تكون مرغوبة أو يكون من الصعب تحديد طبيعتها.

٢ ـ أسلوب تحليل التكلفة والعائد : Cost-Benefit Analysis

يعتبر هذا الأسلوب مركزيا في جميع أنواع التخطيط ، لأنه يمكن المخططين من التحليل الشامل للاقتصاد القومي بكل متغيراته بعيدة المدى ، ويمكنهم أيضا من تقدير الناتج الاقتصادي على المدى البعيد ، على أن

يدخلوا في اعتبارهم القيم المحتملة للتكلفة والعائد في المستقبل.

ويـــتطلب التطبيق العملي لهذا الأسلوب ترجمة العائد المستقبلي إلى قيم مالية ، وإن كان هذا يعتبر صعبا في كل أنواع التخطيط. ومن ثم ، فإن هـــذا الأســـلوب يحـــتاج إلى تطوير لكي يقبل التقديرات غير المالية للعائد المستقبلي. ونظرا لأن هذا الأسلوب يحتاج إلى مهارات فنية عالية ، فهو يطبق أساسا مع التخطيط الاستراتيجي.

ويعتـــبر هذا الأسلوب أساسا لتقدير هدف مرغوب للمشروعات الاقتصادية التي يكون عليها أن تعطي عائدا معينا خلال سنوات مقبلة. كما يعتـــبر أحد الأساليب المناسبة للعمليات المنظمة التي يقوم عليها اتخاذ القرار الاستراتيجي بتحديد نسب وأنماط النمو الاقتصادي.

لكـــن تطبـــيقات هذا الأسلوب على المشروعات الاجتماعية يلقي بعـــض الصعوبات ، نظرا لأن تكلفة هذه المشروعات وعوائدها لا تحدث في وقت واحد ، بل تكون موزعة على سنوات الفترة الزمنية المستقبلية المحددة ، وما يحدث في مجال الاتصال ومشروعاته المستقبلية مثال على ذلك. ولذلك ، يجد المخططون للاتصال صعوبة في بحث المتغيرات الاستراتيجية التي تفرضها أهداف قومية ، لأن المخصصات المادية والمالية تكون محدودة. وهذا الوضع يسبب لهم حرجا بالغا عند تقدير التكلفة والعائد المتوقع خلال الفترة الزمنية المستقبلة والمحددة لمشاريع اتصالية معينة طبقا للخطة الاستراتيجية للاتصال.

وتعرف الدراسات العلمية هذا الأسلوب بأنه تقدير كمي واع لنتائج المشروعات الاستراتيجية المستهدفة ، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو اتصالية. ويصمم هذا الأسلوب لاتخاذ قرار استراتيجي يستهدف تعظيم القيم الحالية للمشروعات التي لا تحقق عائدا أعلى من التكلفة ، وفي المشروعات التي لا يمكن تقديرها ماديا ، فإنه يعتمد على تقدير أثر التكلفة بالكيفية التي تسمح بالمقارنة بين قيم التكلفة وقيم العائد المحتمل. وبذلك يضع هذا الأسلوب حدا لزيادة التكلفة عن حدود معينة.

وعند التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، نجد أن إنتاج ونشر المعلومات يتطلب استثمارا للوقت والمواهب والمعدات. ونظرا لأن النشاط الاتصالي ليس حرا من القيود ، وإنما تتداخل معه أنشطة أخرى ، مما يؤدي إلى النظر إلى التكلفة هنا على أنها ذات عائد سلبي أو العكس ، فإنه ينبغي عند استخدام هذا الأسلوب لاتخاذ قرار استراتيجي مناسب ، أن تدرس هذه المتغيرات المتداخلة مع متغيرات نظام اتصالي بدقة بالغة.

ويقوم هذا الأسلوب على عدد من الخطوات : أولاها ، أن تحدد الأهداف بوضوح وبدقة . وثانيتها ، أن تحدد المتغيرات المؤثرة تحديدا شاملا وكاملا. وثالثتها ، أن تقدر التكلفة التي يحتاج إليها المشروع من خلال تقدير احتياجاته المباشرة وغير المباشرة ، ورابعها ، أن يحسب العائد المباشر على التطور أو التقدم الاجتماعي أو على مستوى المجتمع كله. وخامسها ، أن تجري مقارنة بين التكلفة والعائد ، والتي بناء علي نتائجها ، يتم اتخاذ القرار

الاستراتيجي ، والذي يعتمد على أفضل الخيارات ، وعلى أساس أن هناك تعديلات قد تجري أثناء استخدام هذا الأسلوب لتقليل التكلفة وزيادة العائد في حالات محتملة يتم الاختيار من بينها.

ومع ذلك ، فهذا الأسلوب له حدود ، منها أنه لا يستطيع تقدير التكلفة والعائد ماديا في جميع الحالات ، وخاصة فيما يتصل بالحالات الاجتماعية وحالات الاتصال. ومنها أيضا ، أنه لا يستطيع أن يساعد المخططين على تحديد أولويات التنفيذ خاصة في مجال الاتصال. ومنها كذلك، صعوبة تقدير الأسعار والأجور في مشروع معين ، وهذا يخلق صعوبة أمام تقدير التكلفة والعائد لهذا المشروع أو ذاك. وهذه الحدود وغيرها تقلل من إمكانية إطلاق استخدام هذا الأسلوب في مواجهة كل حالات التخطيط الاستراتيجي ، وخاصة ما يتصل منها بالاتصال.

٣ ـ أسلوب تحليل ميزانية الأساس الصفري :

تواجه القرارات الاستراتيجية دائما بخيارات لتخصيص موارد للميزانية. ويعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب التي تستهدف تنظيم المعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد المتوقع لكل خيار استراتيجي ، لكي تسهل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

وأهم ما يميز هذا الأسلوب قدرته على أن يضع تصورا للتخفيضات أو للزيادات التي قد تحدث في الميزانية نتيجة لإنفاق متوقع وعوائد متوقعة.

ولا يحتاج هذا العمل إلا إلى قدر محدود نسبيا من المعلومات الخاصة بالمتغيرات المستقبلة وتقديراتها. ويستطيع أن يقوم بهذا الأسلوب أولئك المخططون الذين يملكون الخبرة في استخدامه ، ويملكون أهدافا واضحة يريدون تحقيقها ، ويملكون القدرة على التفكير التحليلي.

وعند ممارسة هذا الأسلوب ، ينبغي أن يقسم المجتمع إلى مجموعات من الأنشطة ومجموعات من المديرين المسئولين عن هذه الأنشطة ، حيث يكون كل منهم مسئولا عن مجموعة من الأنشطة. ثم تحدد الأهداف بوضوح وبدقة. وتختار الأساليب أو الخيارات المحققة لهذه الأنشطة ، ويقيم كل منها. ثم تجري مناقشات بين كل مجموعة لإبداء الآراء حول كل خيار من هذه الخيارات المحققة للأهداف المحددة والتمويل اللازم لكل منها والعوائد أو الآثار المترتبة عليه. ثم تعد الميزانية ويتخذ القرار المناسب بناء على أفضلها. وأخيرا ، تراجع الخطوات، وتؤخذ الموافقة الجماعية من قبل مجموعة المديرين.

٤ ـ نموذج الهدف المحقق :

يقدم هذا النموذج مساعدات خاصة لصانعي القرار الاستراتيجي ، لاختيار أفضل أسلوب لاستثمار الإمكانات المتاحة. وتتفاوت درجات صعوبة هذا النموذج أو سهولته بناء على عدد من المتغيرات ، وعلى ما يتوفر من معلومات مستقبلة. ولقد توصلت الدراسات العلمية إلى عدد من أساليب هذا النموذج لتبسيطه.

ويقـــوم هـــذا النموذج على تحديد الأهداف بوضوح وبدقة ، ولا يفتـــرض أن يحـــدث أي تغـــيير أو تعـــديل لهدف منها خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية. وتغطي هذه الأهداف كل جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعـــية والاتصالية في المجتمع. وتكون هذه الأهداف كمية ونوعية. ثم تتم المقارنة بين أساليب الاستثمار التي تحقق هذه الأهداف من خلال الخطط الاستراتيجية المقترحة. وبناء على نتائج هذه المقارنة ، يتضح أنسب أساليب الاستثمار التي تحقق هدفا معينا خلال خطة معينة.

وبناء على كل ما تقدم من أساليب تتصل باتخاذ القرار الاستراتيجي المناســب ، يختــار المخططــون واحدا من بينها ، والذي يعتبرونه الأنسب والأكفــأ طبقا لطبيعة الخيارات الاستراتيجية المطروحة والتي تمثل تصوراتهم لكيفية مواجهة التغيرات والتحديات والتهديدات والفرص المستقبلة ، لكي تتحقق الأهداف والأغراض الموضوعة بالطريقة التي تتحقق بها صورة المجتمع ورسالته المستهدفة من خلال الخطة الاستراتيجية المطروحة.

ولئن كان لكل أسلوب حدوده وقدراته هنا ، فإن تجارب التخطيط الاســـتراتيجي المستمرة في كل المجتمعات المعاصرة ، سوف تؤدي إلى تطوير وبلورة أساليب جديدة ، تكون أكثر ملاءمة لطبيعة الاتصال وأكثر استجابة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً : أساليب التنفيذ والتقويم :

يحتاج المخططون عند تطبيق الخطة الاستراتيجية الإدارية والاتصالية المتكاملة إلى عدد من الأساليب التي تمكنهم من إحداث التنظيم والتنسيق بين الأجهزة الإدارية والاتصالية التي ستتولى التطبيق ومراقبتها وتوجيهها وتقويم أنشطتها ونتائجها.

وتوجد سبعة أساليب علمية ، منها أربعة أساليب تختص بالتنظيم والتنسيق والمراقبة والتوجيه ، أي تختص بالتنفيذ. ومنها ثلاثة أساليب تختص بتقويم الأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الإدارية والاتصالية طبقا للخطة الاستراتيجية الموضوعة ، وما تنتهي إليه من نتائج.

ونعرض هنا فكرة سريعة عن كل أسلوب منها ، مع مراعاة تقسيمها إلى أساليب للتنفيذ وأساليب للتقويم ، على أن يكون واضحا أن الأجهزة المتخصصة إداريا واتصاليا هي التي تقوم بالتنفيذ وأن الإدارة الاستراتيجية هي التي تقوم بالتقويم ، إلى جانب ما يتصل بالتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة ، لأن هذه الوظائف تحتاج إلى جهة أعلى تملك الرؤية الشاملة وتملك السلطة والقرار.

(أ) أساليب التنفيذ :

توجد هنا أربعة أساليب، هي: أسلوب التنسيق بين الأجهزة المختلفة وأسلوب ورشة العمل، وأسلوب المراجعة التقويمية للخطة، وأسلوب الخريطة

الانــسيابية. ولكــل أســلوب منها استخداماته بالكيفية التي تتناسب مع الأغراض التي يستهدفها. وفيما يلي بيان موجز لكل منها داخل إطار الخطة الاستراتيجية للاتصال :

١ ـ أسلوب التنسيق بين الأجهزة المختلفة :

مــن المعروف أن النظام الاتصالي يتشكل من المؤسسات والأجهزة المتخصصــة في مجالات الإعلام والدعوة والثقافة والتربية والترفيه ، وغيرها. ومن المفروض أن يحدث تنسيقا وتكاملا بين هذه الأجهزة والمؤسسات خلال مــرحلة تنفــيذ الخطة الاستراتيجية ، لأن نشاط أي جهاز أو مؤسسة منها يعــتمد علــى أنــشطة الأجهزة والمؤسسات الأخرى ولا تتحقق الأغراض الموضــوعة لخطة الاستراتيجية إلا من خلال هذا الاعتماد المتبادل. ومن هنا تكون أهمية التنسيق بين هذه الأجهزة والمؤسسات.

ولذلك ، لا يعتبر التنسيق هنا أسلوبا للتنفيذ فقط ، وإنما يعتبر أيضا منهج عمل منظم لمواجهة متطلبات التنسيق. ويشتمل هذا المنهج العملي على مجموعة من القواعد أو المبادئ التي يمكن بها أن تزيد نسبة احتمالات النجاح عــند تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وهذا المنهج العملي ليس صعبا ، ولا يحتاج إلى معلومات كثيرة.

وتعــرف الدراســات العلمية هذا المنهج العملي بأنه عملية تنسيق داخلــي بين منظمتين متخصصتين أو أكثر ، تعمل أساسا كمنظمات مستقلة

داخـــل نظـــام الاتصال في مجتمع معين ، وطبقا لطبيعة كل منها ودورها في المجتمع وفي حدود إمكاناتها الخاصة. ويستهدف هذا المنهج العملي توفير أكبر قدر من الإمكانات التي قد تكون محدودة بطبيعتها ، لتحسين فاعلية الأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات طبقا لدورها الذي حددته الخطة الاستراتيجية من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المحددة لها بدرجة أفضل.

وتـــشمل عملـــية التنسيق هنا الإمكانات والوظائف والأدوار التي يتطلـــبها تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وهناك خطوات منتظمة تقوم عليها هذه العملية من أجل تطبيق كل مضمونها بالكيفية التي تحقق الغاية منها.

٢ ـ أسلوب ورشة العمل :

يـــنطلق هـــذا الأســـلوب من حقيقة مؤداها أن التنسيق، كما هو مطلوب من المنظمات أو المؤسسات والأجهزة الداخلة في نظام الاتصال، فإنه مطلـــوب أيضا داخل كل منظمة منها وبين أقسامها والعاملين فيها ، بل أن المخططـــين علـــى مستوى المجتمع كله، عليهم أن يتأكدوا من كيفية توزيع العمل ومسئولياته داخل كل منظمة أو مؤسسة ، للتأكد من أن كل العاملين والمسئولين يفهمون ما هو مطلوب جيدا ، حتى يمكن أن يحققوا أقصى النتائج الممكنة.

وهناك أساليب إدارية كثيرة يمكن أن تعبر عن ورشة العمل كمنهج عمـــل يحقق التنسيق داخل كل منظمة مشتركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

الـــشاملة في مجـــالات الإدارة والاتصال. ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives.

ومـــن خلال هذا الأسلوب ، يفهم كل مسئول دوره بعمق ، حيث تقـــسم الأهـــداف إلى أنشطة ، وتقسم الأنشطة إلى واجبات. ويوصف كل واجب منها وكل ما يحتاج إليه من وقت وجهد وخبرة. بل أن هذه الطريقة يمكـــن أن تطبق أيضا على الإمكانات المادية والفنية المتاحة داخل كل منظمة أو مؤســـسة. وكلما كانت المنظمة والمؤسسة مقتنعة بدورها ، كلما كانت صادقة في جهودها. وهذا يؤدي إلى نتائج أفضل.

٣ ـ أسلوب المراجعة التقويمية :

يعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب شيوعا ، حيث يمكن المخططين مـــن إقامـــة أطر زمنية للانتهاء من الأنشطة والواجبات المتعددة والمترابطة والمتتالية. ويعتبر هذا الأسلوب أداة مرنة للمراقبة المستمرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطواتها ، ومدى ما حدث لها من تقدم وما حققته من نتائج.

ويناسب هذا الأسلوب كل مستويات التعقيد في الخطة الاستراتيجية وخطواتها. وهو لا يتطلب سوى بعض التحاليل الإحصائية البسيطة ، لتقدير احـــتمالات تحقيق واجبات محددة في إطار زمني محدد. وبالتالي ، فهو يضبط عملية تحقيق الأهداف المحددة من خلال أنشطة محددة وإتمامها في وقت محدد.

ويتميـــز هـــذا الأســـلوب بأنه ينظم ويجدول المخصصات البشرية والمادية الموضوعة لخطة معينة أو برنامج معين ، بالكيفية التي يمكن بها تحقيق عمـــل سبق تحديده في جدول معين. وهو يوفر التفاصيل الخاصة بكل نشاط مـــن أنـــشطة الخطة أو البرنامج ، حيث يوصف العمل والجهد والإمكانات والوقت من أجل تحقيق الأغراض المستهدفة داخل إطار الخطة أو البرنامج.

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه لم يصمم لحل المشكلات التي تواجه المخططين ، وإنما صمم ليوفر لهم كل المعلومات اللازمة لتقدير حجم المشكلة وطبيعـــتها. وبالـــتالي ، فهـــو يساعد فقط على حل المشكلات ، ولكنه لا يـــستطيع وحـــده حلـــها. وتتفاوت التقديرات التي يوفرها هذا الأسلوب باختلاف المشروعات والبرامج والخطط.

٤ ـ أسلوب الخرائط الانسيابية :

هـــي عبارة عن عمل رسوم توضيحية ، تعرض تتابع الأنشطة التي تقـــوم عليها خطة استراتيجية معينة ، وهي تمكن المخططين من توقع وتجنب نقاط الضعف في الخطة ، كما تمكنهم من تتبع مستوى التقدم في تنفيذ الخطة. وكـــذلك تعتـــبر معاونات عند عرض المعلومات الخاصة بخطة معينة ، حيث تسهل توضيح المعلومات التي قد تكون صعبة على الشرح والفهم.

وتنقـــسم هـــذه الخـــرائط إلى خرائط بسيطة وخرائط مركبة. وفي النوعين ، لابد أن يفهم المخططون الأنشطة التي يعبرون عنها ، والعلاقة بين

كل نشاط وآخر ، وكيفية تتابعها وترابطها وتوقيتاها ، والأهمية النسبية لكل منها. ولكل خريطة انسيابية رموزها التي ينبغي أن تحدد معانيها أسفل الخريطة ، كمفاتيح لفهمها واستخدامها.

وعلى ذلك ، إذا كان تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب إجراءات للتنسيق بين أجهزة النظام الاتصالي من ناحية والتنسيق داخل كل جهاز منها من ناحية ثانية ، فإنه يتطلب أيضا أساليب لتقسيم العمل والأنشطة والواجبات والمسئوليات والتوقيتات وللتنسيق بينها ، بحيث يفهم كل مسئول ما هو مطلوب منه تماما. ويأتي أسلوب الخرائط الانسيابية لكي يشرح الكيفية التي تتابع بها وتتكامل كل هذه الأنشطة والواجبات والمسئوليات والتوقيتات. مما يسهل تحقيق الأهداف الموضوعة ، ويحقق النتائج بدرجة أفضل . وهذا يعني أن لكل أسلوب من أساليب التنفيذ مضمونة ودوره وأهميته ، وتتكامل هذه الأساليب جميعها لتعطي صورة واضحة لكيفية تنفيذ خطة استراتيجية معينة بدقة وبنظام وفاعلية.

(ب) أساليب التقويم :

يمكننا أن نعرف التقويم هنا بأنه جهد علمي منظم ، يقوم على أساليب علمية مقننة ، ويستهدف دراسة الآثار والنتائج التي ترتبت على مشروع معين أو خطة معينة أو برنامج معين وتقويمها في مواجهة الأغراض والأهداف التي تحددت لهذا المشروع أو البرنامج أو لهذه الخطة ، سواء خلال التنفيذ أو بعد الانتهاء منه.

والتقويم ، بهذا التعريف ، ليس عشوائيا ، وإنما هو جهد علمي منظم ولـــه أساليب يعتمد عليها لدراسة الآثار والنتائج. وبذلك يتعرف المخططون لمـــشروع أو بـــرنامج أو خطـــة على مدى ما تحقق منها مقارنة بالأغراض والأهداف التي وضعت وتحددت. وهو أيضا يساعد المخططين على التعرف على الأسباب والصعاب التي حالت دون تحقيق الأغراض والأهداف بنسبة كاملـــة ، فيـــتعلمون مـــن أخطائهم ، ويتعلمون كيفية تفاديها في البرامج والمشروعات والخطط المستقبلة.

ولقـــد حـــددت الدراسات العلمية ثلاثة أساليب للتقويم : أولها ، أسلوب المؤشرات الإنمائية للاتصال Communication Development Indicators وأســـلوب الاستقـــصاء Surveys وأسلوب دراسة الحالة Case Study . ويمكن أن نتناول كل أسلوب منها هنا بشئ من التفصيل ، كما يلي :

١ ـ أسلوب المؤشرات الإنمائية للاتصال :

هـــذا الأســـلوب مـــشتق من أسلوب أعم وأشمل ، وهو أسلوب المؤشرات الإنمائية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وجميع هذه الأساليب تعود إلى النظريات المعيارية للتغير الاجتماعي. ويقوم هذا الأسلوب علـــى نموذج كمي لقياس التغير الاجتماعي في مجتمع معين في شتى المجالات. ومـــن ثم ، فهـــو يقدم معلومات كثيرة تؤكد الفروض التي تقوم عليها هذه النظريات المعيارية ولا ينفيها.

وإذا استخدم هذا الأسلوب استخداما مناسبا ، فإنه يقدم مؤشرات قــوية إلى المخططين عن مدى تقدم وكفاءة وفعالية الخطة الاستراتيجية التي وضعوها من خلال إجابته على أسئلة تتصل بما تم إنجازه لتحقيق هدف معين لخطة معينة.

لكـــن تطبـــيقه في مجال التخطيط الاستراتيجي للاتصال يلقى بعض الصعوبات ، نظرا لتداخل نظام الاتصال مع غيره من الأنظمة الأخرى داخل المجـــتمع ، ومـــا ينـــتج عن هذا التداخل من عدم وضوح لحدود الاتصال. ولذلك ، فهو يطبق على الاتصال بمفهوم ضيق لا يتسع إلا لوسائل الاتصال المطـــبوعة والالكتـــرونية ، وإن كـــان في الإمكان تطبيقه على كل وسائل الاتصال ، بمفهومها الواسع ، ولكن النتائج سوف تكون ضعيفة.

ولقـــد حاولـــت بعـــض الدراســـات العلمية أن تضع تعريفا لهذا الأسلوب، جاء فيه : أن المؤشرات الإنمائية عبارة عن تسلسل إحصائي يمكننا مـــن تقديـــر ما وصلنا إليه وما سوف نصل إليه من أهداف وغايات ، كما يمكنـــنا من تقدير ما وصلنا إليه وما سوف نصل إليه من أهداف وغايات ، كما يمكننا من تقويم البرامج ومن تحديد آثارها ونتائجها ومداها.

ويوجد لهذا الأسلوب خمسة تطبيقات تختلف باختلاف الزاوية التي يطبق منها ، وهي تتصل بالمضمون والوضوح والتطابق والكفاءة والفاعلية ، وإن كـــنا نـــرى أنـــه في حالـــة استخدام هذا الأسلوب لتقويم نتائج خطة

اســـتراتيجية للاتـــصال ، ينبغي أن نطبق الزوايا الخمس جميعها ، خاصة إذا كانت الخطة شاملة للمجتمع كله.

ويقـــصد بزاوية المضمون هنا ، أن هذا الأسلوب يمكن أن يصل إلى مؤشرات لها معناها ومغزاها في مجال الاتصال. فمثلا ، إذا أمكن تحديد نسبة التعليم في مجتمع معين أو في منطقة معينة ، لأمكن معرفة مدى انتشار وسائل الاتصال المطبوعة في هذا المجتمع أو في هذه المنطقة. وبالمثل ، فإن معرفة عدد الأجهزة التليفونية العاملة في منطقة معينة ، يمكن أن يشير بوضوح إلى مدى انتشار الاتصال الشفهي بين السكان.

ويقصد بزاوية الوضوح التأكد من أن تصميم المقياس جاء ممثلا تماما لكـــل المتغيرات التي يقيسها. فمثلا ، هل نسبة التعليم أدخلت في اعتبارها مـــدى التفاوت بين السكان الذين يتكلمون لغات متعددة ؟ وهل هناك لغة بـــين هذه اللغات هي السائدة ، ومن هنا ، يكون الوضوح مطلوبا تماما عند تمثيل كل جوانب وأبعاد الظاهرة المطلوب قياسها.

أما زاويتا الكفاءة والفاعلية ، فإنهما منفصلتان عن زاوية الوضوح . فقد يكون الوضوح متوفرا في مقياس معين ، ومع ذلك ، لا يكون كفؤا ولا فعالا. ويمكن قياس هاتين الزاويتين باستخدام مقاييس تحليلية واقتصادية.

وأما زاوية التطابق أو الملاءمة ، فهي تعني قياس مدى ملائمة المقياس لطبيعة الظواهر والنتائج التي يقيسها. وهذه التطبيقات الخمسة ينبغي مراعاتها

مجتمعة في كل المقاييس التي تصمم لقياس نتائج خطة استراتيجية بصفة عامة، وفي مجال الاتصال بصفة خاصة ، لأنها جميعها متكاملة في إثبات قدرة المقياس وقوته.

ولكي تكون المقاييس التي يقوم عليها هذا الأسلوب دقيقة ونتائجها قابلة للتطبيق بصفة مستمرة ، فإنه ينبغي أن يراعى عامل الوقت ومدى تأثيره على النتائج التي يصل إليها المخططون بعد استخدامهم لهذا الأسلوب ومقاييسه ، بمعنى أن النتائج التي يقدمها مقياس معين في مرحلة معينة من مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية قد تكون هامة ، ولكن بمرور الوقت تتضاءل قيمتها وفائدتها ، ذلك لأن الظواهر التي يقيسها قد تكون قابلة للتغيير خلال الفترات الزمنية المتتالية.

٢ ـ أسلوب الاستقصاء :

هو أسلوب لجمع المعلومات والبيانات بدرجة عالية من الثقة واليقين. ومن السهل تعميم النتائج التي يصل إليها بعد دراسة عينة مأخوذة من مجتمع معين. ويقوم هذا الأسلوب على تصميم استمارة استقصاء ، بها أسئلة مصاغة بدقة عالية. كما يقوم على جمع الإجابات على هذه الأسئلة من مفردات العينة التي تختار بطريقة منظمة وبكيفية تسمح بأن تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا صادقا ، حتى يسهل تعميم النتائج منها على المجتمع الذي أخذت منه.

والاستقــصاء من الأساليب الوصفية التي تصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفا دقيقا إلى جانب تحليلها وتفسيرها والتنبؤ بتطوراتها. ويستخدم هــذا الأســلوب أيــضا في تقــويم الــبرامج الاجتماعية وقياس المؤشرات الاجتماعــية. ويمكــن عرض نتائجه بطريقة إحصائية ، حتى يمكن إيضاحها وتقدير وزنها.

وعلــى ذلك ، يمكن تعريف الاستقصاء بأنه أسلوب لجمع البيانات والمعلومات التي تصف ظاهرة سكانية معينة ، من خلال إجراء مقابلات مع مفــردات عيــنة مأخوذة من مجتمع هذه الظاهرة. وقد تكون هذه المفردات أفــرادا أو مؤسسات أو مجتمعات محلية، وباستخدام وسائل منظمة كالأسئلة والمقابلات.

ويــستخدم الاستقــصاء في مجالات علمية كثيرة ، لما يتميز به من اســتجابة مرنة لمتطلبات البحوث العلمية. فقد يستخدم في بحوث التسويق وبحوث الرأي العام وغيرها من المجالات العلمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية كالاجــتماع والسياسة والاقتصاد والنفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا ، إلى جانب مجالات تطبيقية كثيرة كالتعداد السكاني والصحة والزراعة والاتصال.

ويمكــن القــول أن هذا الأسلوب له مزايا عديدة وله أيضا عيوب كــثيرة. فمن مزاياه أنه يستطيع أن يصل إلى معلومات أساسية من مفردات العيــنة بطريقة قد تعجز الأساليب الأخرى عن الوصول إليها ، وأنه يصاغ

بدقة تجعل الباحث متمكنا من المواقف التي يجمع فيها المعلومات ، وأنه يمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج التي يصل إليها ، بالإضافة إلى أنه غير مكلف لأنـــه يعـــتمد على العينة ، وإلى أنه يمكن استخدامه لتمحيص فروض معينة والكشف عن العلاقة السببية بين المتغيرات التي تحكم ظاهرة معينة.

وأمـــا عيوبه فمنها أنه لا يتصف بالمرونة ، ولا يصلح للكشف عن النتائج النوعية مما يفقده عمق التحليل ، وهو يتطلب أعباء إدارية كبيرة ، فلا يـــستطيع باحـــث بمفرده القيام بأعبائه ، كما أنه يتعرض لكثير من التحيز والتعصب، مما يدفع إلى ضرورة مراعاة الدقة المتناهية عند تصميمه وصياغته، بالإضـــافة إلى أنـــه قد يقابل بالرفض من مفردات العينة التي تعارض تطبيقه عليها لأسباب خاصة.

ومـــع ذلـــك ، فإن الباحث أو المخطط إذا اتبع الدقة المتناهية في إعداده من واقع الخبرة العملية والعلمية الواسعة المتوفرة له ، فإنه يستطيع أن يصل به إلى نتائج على درجة عالية من الثقة واليقين.

٣ ـ أسلوب دراسة الحالة :

تـــصلح دراسة الحالة للعمليات الاجتماعية المعقدة عندما ينظر إليها الـــباحث من منظور كلي. وهي تقوم على دراسة العمليات الاجتماعية كما تحـــدث في بيئـــتها ، وبدون تدخل من الباحث للسيطرة على المتغيرات أو

لوضـــع فروض مسبقة لقياس النتائج. وتهدف دراسة الحالة إلى زيادة الفهم للظاهرة ، وليس لتمحيص فروض معينة.

ويصلح هذا الأسلوب لأغراض عديدة ، تخدم التقويم وأهدافه فيما يـــتعلق بخطـــة اســـتراتيجية معيـــنة ، وإن كان يعتبر أسلوبا ضعيفا في حالة استخدامه في دراسة تأثير الاتصال أو أريد به تعميم نتائجه.

وقد تكون الحالة موضوع الدراسة هنا مؤسسة أو منظمة أو ظاهرة اجتماعـــية أو نشاطا أو مشروعا أو برنامجا أو خطة تكتيكية. ولا يشترط أن تدرس كل هذه الحالات خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية للاتصال ، وإنما قد تـــدرس إحـــداها علـــى أنها نموذج لحالات أخرى مماثلة في المجتمع. وتكون الدراسة لكل هذه الحالات قاصرة على النتائج النهائية لخطة معينة.

والفـــرق بين دراسة الحالة والاستقصاء والتجربة يكمن في الفرض الذي تستهدفه كل دراسة منها. فالاستقصاء والتجربة يستخدمان لتمحيص فروض علمية مسبقة ، بينما لا تقوم دراسة الحالة على فروض علمية ، وإنما تستهدف توسيع الفهم عند الباحث لظاهرة معينة.

ولذلك ، تستخدم دراسة الحالة لمساعدة المخططين على فهم نقاط معينة في الخطة الاستراتيجية ، أو على فهم البيئة التي ستطبق فيها الخطة. أو علـــى فهم احتياجات الفرد المستهدف من الخطة. وقد يستطيع الاستقصاء تحقـــيق هـــذا الوضع الأخير ولكن سوف تكون النتائج سطحية. أما دراسة

الحالـــة فإنها توفر العمق ، بالإضافة إلى أنها تساعد المخططين على فهم كيفية تحسين الأداء إلى جانب إثراء الفهم للآثار والنتائج.

ويمكـــن القول أن دراسة الحالة لها أيضا مزايا وعيوب كثيرة. فمن مزاياها ، أنها تقدم حقائق طبيعية عن الحالة موضوع الدراسة ، لأنها تدرسها في بيئـــتها الطبيعـــية ، وأنهـــا لا تتقيد بفروض مسبقة قد تكون مانعا لفهم متغيرات أخرى غير تلك التي قامت عليها هذه الفروض ، وأنها تستطيع أن تتعامل مع الظواهر المتعددة.

وأما عيوبها ، فهي تشمل صعوبة تطبيقها ، سواء في إعدادها أو في تحلـــيل نتائجها ، لأنها تطبق على حالات واقعية متفاعلة مع بيئتها ، وليست حالات جامدة لا حراك فيها. وبالتالي ، فهي تحتاج إلى مهارات فنية معينة. ثم أن تعميم نتائجها محدود ، ولا يمكن إطلاقه ، إلا إذا تأكدنا من مدى صدق تمثيل الحالة للحالات الأخرى المماثلة ، وهذا يتطلب جهدا كبيرا. ومن ثم ، فإن دراسة الحالة تضع التزامات خاصة على الباحث حتى يصل إلى مستوى مقبول يمكن الاعتماد عليه.

وهـــذه العيوب جميعها مؤثرة بدرجة كبيرة على مستوى الثقة الذي يتوفـــر لدراســـة الحالة في مختلف تطبيقاتها. ومن هنا ، يكون على الباحث مراعاة الدقة المتناهية عند تصميم الدراسة وعند اختيار الحالة ، ويكون عليه

أيضا الالتزام بالحياد والموضوعية حتى يستطيع أن يوفر درجة عالية من الثقة واليقين والقدرة على التعميم.

وأخيرا ، فإنه ليس معنى أن لكل أسلوب من هذه الأساليب الثلاثة طبيعتها ومزاياها وعيوبها أن إحداها يغني عن الآخرين ، وإنما هذه الأساليب الـــثلاثة صالحة تماما للاستخدام في تقويم خطة استراتيجية معينة ، سواء كان تقـــويما مرحليا أو تقويما نهائيا. فالخطة الاستراتيجية بعيدة المدى وتحتاج إلى قياســـات مستمرة لحالات متعددة ومواقف متنوعة ، للتأكد من أننا نسير في الاتجاه السليم.

_____***_____***_____***_____

وخلاصـــة لكل ما قدمناه من اساليب علمية يقوم عليها التخطيط الاســـتراتيجي للاتصال سواء في الإعداد أو التنفيذ أو التقويم ، أنها تساعد المخططـــين على التحليل والتنبؤ ووضع الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار الاســـتراتيجي المناســـب وتحديد الإجراءات اللازمة للتنفيذ بنظام وتنسيق وتقويم النتائج طوال التنفيذ.

وهـــذا يعـــني أن الإدارة الاســـتراتيجية تملك الوسائل والأساليب العلمـــية الـــتي تمكنها من رسم صورة المستقبل لمجتمعها ولجماهيره في جميع القطاعات وفي كل الاتجاهات ، وبكيفية تستجيب لكل الفرص والتحديات والتهديدات التي تحملها التغيرات المستقبلة.

وهذا يعني أيضا أن التخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري والاتصالي لـــيس إلا جهدا علميا منظما وقادرا على أن ينتقل بالمجتمعات المعاصرة إلى وضـــع أفضل ، تتغلب به على تحديات مستقبلها ، وتعيش من خلاله حياة آمنة ومستقرة ومتوازنة ، تنعكس آثارها الإيجابية على البيئة والفرد معا.



النتائج والقضايا والتوصيات

قدمنا في هذه الدراسة تصورا شاملا لكيفية قيام التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، كأداة علمية تسهم في صنع التطور الآمن والتقدم المتوازن للمجتمعات المعاصرة ، سواء كانت نامية أم متقدمة ، في مواجهة التغيرات والتحديات والتهديدات التي سوف تواجهها خلال السنوات المقبلة.

فقد عرفنا أن المناخ الاجتماعي للاتصال ، ممثلا في النتائج والآثار التي تخلفها التغيرات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة ، سواء كانت نامية أم متقدمة ، يدعو بإلحاح إلى قيام التخطيط الاستراتيجي للاتصال متكاملا مع التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات الأنشطة ومجالاتها. فقد انتهت هذه التغيرات إلى نتائج وآثار غير متوازنة داخل كل مجتمع من هذه المجتمعات ، سواء داخل البيئة المادية أو في مواجهة الإنسان الذي يعيش داخلها. ولسوف تزداد هذه النتائج والآثار عمقا بسبب التحديات والتهديدات المستقبلة ؛ مما سيجعل هذه المجتمعات وتطورها بكل أفرادها وجماعاتها أمام تساؤل كبير.

وعرفنا أن التخطيط للاتصال بالمفاهيم التقليدية التي قدمتها الدراسات العلمية الحالية ، ليست صالحة تماما للتطبيق في مواجهة الدور الاستراتيجي المطلوب من الاتصال على ضوء الظروف والتغيرات والتحديات الحالية والمستقبلة في المجتمعات المعاصرة ، لافتقاد هذه المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتصال إلى الرؤية الشاملة والعلاقة الوظيفية بينها وبين

سياسات الاتصال الغائبة أحيانا وغير السليمة أحيانا أخرى ، ولافتقادها أيضا إلى العلاقة التكاملية بينها وبين خطط التطوير والتقدم في ك مجتمع ، إلى جانب التخبط بين المطالبة بعلم مستقل لتخطيط الاتصال والاعتماد على نظريات مأخوذة من تخصصات أخرى.

ورغم أن الدراسات العلمية الحالية اعترفت بكل هذه العيوب والسلبيات في المفاهيم التقليدية التي قدمتها ، والتي جاء بعضها من تجارب واقعية في بعض المجتمعات ، وخاصة النامية منها ، إلا أنها لم تقدم بدائل مقبولة تعالج بها هذه العيوب والسلبيات ، إلا تأكيدها على أهمية ناحيتين أساسيتين في تخطيط الاتصال ، وهما : ضرورة الربط بين التخطيط وسياسات الاتصال ، وضرورة قيام علم مستقل لتخطيط الاتصال لكي يثري التطبيق ، على أن يقوم هذا العلم على التكامل بين الفرد والبيئة داخل إطار نظام اتصالي للمجتمع كله ، وعلى أن يكون الفرد بتكوينه النفسي والاجتماعي جزءا لا يتجزأ من مدخلات النظام الاتصالي ومخرجاته في نفس الوقت ، على أساس أنه منتج للمعرفة ومستهلك لها.

وقد استطعنا من خلال هذه الدراسة أن نقدم جوانب أخرى ، تعطى لمفهوم التخطيط في الاتصال شمول الرؤية ، وتوفر له علاقات وظيفية وتكاملية صحيحة وسليمة ، بالإضافة إلى توفير رؤية أوضح لطبيعة العلم المستقل المطلوب كمجال نظري يثري التطبيق ، ليتوفر بذلك لتخطيط

الاتصال كل مقوماته النظرية والتطبيقية ، فيما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال.

فقد قدمنا مفهوما مطورا للتخطيط الاستراتيجي للاتصال ، والذي تحكمه سياسات الاتصال كإطارات ثقافية يتحرك داخلها ، ولتصبح العلاقة بـــين التخطيط وسياسة الاتصال أساسية ووظيفية. وقدمنا تصورا لقيام إدارة استراتيجية توفر لهذا التخطيط مرونة الفكر والتطبيق ، وتحدث التكامل بينه وبين التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع وأنشطته ، وتوفر بهمـــا معا مواجهة شاملة ومتوازنة مع المتطلبات المادية والمعنوية التي تفرضها التغيرات والتحديات الواقعية والمستقبلة ، إلى جانب أنها تضع هذه المواجهة الشاملة موضع التطبيق والتنفيذ ، فترسم الخطط الاستراتيجية والتكتيكية ، وتـــوزع الأدوار والخطـــط الجزئية على الأجهزة الإدارية والاتصالية وتوفر الإمكانـــات وتوجه وتراقب وتقيم ، لكي تصل إلى كل ما يصبو إليه المجتمع من تطور آمن وتقدم متوازن، وتحقق له كل ما يستهدفه من غايات مستقبلة.

وقـــدما أيضا تصورا لخطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال من خـــلال تكاملها مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري ، وانطلاقا من الفكـــر الاستراتيجي الشامل الذي تمارسه الإدارة الاستراتيجية وتطبقه من خـــلال كـــل الأجهزة الإدارية والاتصالية داخل المجتمع المعاصر. كما قدمنا تـــصورا لكل الاعتبارات التطبيقية والعلمية التي تحكم تطبيق هذه الخطوات المتكاملة.

وقدمـــنا كـــذلك الأساليب العلمية التي تعتمد عليها ممارسة هذه الخطـــوات المـــتكاملة للتخطـــيط الاستراتيجي للاتصال ، والتي يحتاج إليها المخططون وهم يخططون وينفذون ويقيمون نتائجهم ويطورونها ، سواء كان ذلـــك في مرحلة التحليل والتنبؤ أو في مرحلة تحديد الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي أو في مرحلة التنفيذ والتقويم. ولئن كنا قد استعنا ببعض الأساليب التي عرضتها المفاهيم التقليدية في دراساتها العلمية الحالية ، فقد اخترنا منها ما يتصل بالتخطيط طويل المدى ، وهو أقرب إلى التخطيط الاستراتيجي، وإن كان هذا الأخير يزيد عنه في المدد المستقبلة التي يخطط لها، والـــتي تتـــراوح مـــا بين عشر إلى خمس عشرة سنة. ومع ذلك ، فإن هناك أساليب أضفناها اعتمادا على الدراسات الإدارية ، خاصة فيما يتعلق بالتنبؤ وهو جوهر التخطيط الاستراتيجي.

_____***_____***_____***_____

لكـــن هذا التصور الذي قدمناه للتخطيط الاستراتيجي للاتصال ، بكل مفهومه وخطواته وأساليبه والاعتبارات التي تحكم تطبيقه ، على الرغم مـــن أنـــه يـــبدو استجابة منطقية لكل ما تعانيه المفاهيم التقليدية لتخطيط الاتـــصال مـــن عيوب وسلبيات ، إلا أنه قد يكون من وجهة نظر البعض تصورا مثاليا ، لما قد يبدو عليه من تعارض مع الظروف الواقعية في المجتمعات المعاصـــرة. وهذا الوضع يجعلنا نتكلم عن الدعائم التي ينبغي أن يقوم عليها

التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، رغم أهميتها ، وكأنها قضايا أساسية تتطلب المناقشة والدراسة والتحليل من الباحثين في المستقبل ، خاصة إذا انتقلوا من الفكر النظري إلى التطبيق العملي.

فقد تبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي للاتصال لا يقوم إلا من خلال التكامل مع التخطيط الاستراتيجي الإداري على مستوى المجتمع كله. فبهما معا يمكن إحداث التطور الآمن والتقدم المتوازن لكل مجتمع من المجتمعات المعاصرة ولكل أفراده وجماعاته ومؤسساته.

والتخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري والاتصالي تقوم به الإدارة الاستراتيجية بكل مجتمع. فهي التي تتنبأ وتتوقع ، وهي التي ترسم وتحدد الصورة المستقبلة للمجتمع ، وهي التي تحدد الرسالة المستقبلة للمجتمع ، وهي التي ترسم وتحدد الأهداف والغايات المستقبلة في مواجهة الحوادث والتغيرات والتحديات المستقبلة ، وهي التي تضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية بكل أساليبها وغاياتها ونتائجها المستهدفة ، وهي التي تكلف أجهزة الدولة ، سواء كانت إدارية أو اتصالية ، وهي التي توزع الأدوار والخطط الجزئية والأنشطة والواجبات والمسئوليات على هذه الأجهزة ، كل بحسب طبيعته وإمكاناته ، وهي التي تراقب وتوجه وتنسق وتقيم وتقيس حجم النتائج مقارنة بحجم الأهداف والغايات. وهي التي تطور أجهزة الدولة وتوفر لها الإمكانات على ضوء الأعمال التي تمت ، وبغية تحقيق الأعمال المستقبلة بطريقة أفضل.

والإدارة الاستراتيجية ، بهذه المسئوليات الواسعة ، تعمل داخل إطار فكر استراتيجي يتسم بالمرونة والقدرة على استيعاب الواقع والتعامل مع المستقبل. وهي بهذه المسئوليات الواسعة تصبح دعامة من دعائم التخطيط الاستراتيجي للاتصال. بل هي تصبح بالفعل دينامية التخطيط الاستراتيجي في كل مجتمع بصفة عامة.

وهذه الإدارة الاستراتيجية ، وهي تخطط للمستقبل ، تضع خططا استراتيجية يصل مداها إلى عشر سنوات وقد يزيد. وهي في مواجهتها للمستقبل ينبغي أن تخطط تخطيطا قوميا شاملا يشمل المجتمع كله بكل قطاعاته وجماعاته ، حتى تكون الجهود شاملة والنتائج شاملة ومتوازنة في مواجهة البيئة والفرد معا. وبذلك ، يكون التخطيط الشامل هنا دعامة أخرى من الدعائم التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي للاتصال بصفة خاصة.

ثم إن التخطيط الاستراتيجي للاتصال يحتاج إلى مؤسسات اتصالية تعمل بتناسق وتعاون وتكامل ، داخل حدود آمنة ، وفي اتجاه رؤية مشتركة للمصلحة العامة ، وعلى أساس مبادئ وقيم معترف بها وملتزم بها. وهذا لن يتحقق في غياب سياسات اتصالية محددة وواضحة ، أو في ظل سياسات اتصالية قائمة وغير سليمة ولا كاملة. بل لابد من قيام سياسات اتصالية تمثل إطارا آمنا لحركة مؤسسات الاتصال ، كما تمثل إطارا ثقافيا حاكما وموجها لكل العاملين بها والمتحملين لمسئولياتها في مواجهة جماهيرها. وهذه دعامة ثالثة

مـــن دعائم التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، والتي بدونها يصبح التخطيط الاســـتراتيجي للاتـــصال عاجـــزا عن الحركة المتوازنة تجاه ما يستهدفه من أغراض وغايات.

وكـــذلك يحـــتاج التخطيط الاستراتيجي للاتصال بصفة خاصة إلى إثـــراء معرفي متواصل. ولن يتحقق هذا الثراء المعرفي المتواصل إلا من خلال قـــيام علـــم للتخطـــيط الاتصالي قادر على أن يثري التطبيق ويتغلب على صـــعوباته ، ويدعم أساليبه وآلياته. وهذه هي الدعامة الرابعة التي ينبغي أن يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

غـــير أن هـــذه الدعائم الأربع التي ينبغي أن يقوم عليها التخطيط الاســـتراتيجي للاتصال ، ليس من السهل إيجادها وتحقيقها وتوفيرها ، على ضوء ما هو واقع في المجتمعات المعاصرة ، سواء كانت نامية أو متقدمة. فهذا الواقـــع يخلـــق صعوبات أمام التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ، تصل في حـــدتها وشدتها إلى درجة استحالة قيام الإدارة الاستراتيجية أساسا ، بكل ما تستهدفه من رؤية مستقبلية وتخطيط استراتيجي.

فلقـــد درجت المجتمعات المعاصرة على ممارسة حياتها السياسية من خـــلال أنظمة توصف أحيانا بالأنظمة الديموقراطية ، وتوصف أحيانا أخرى بالأنظمـــة الاستبدادية ، وبين هذه وتلك درجات من هذه الصفة أو تلك ، بحسب درجة توفر ما يعنيه مفهوم كل منهما.

وإذا كانت المصالح الدولية تحكمها الأهواء والمصالح الخاصة والصراعات والمنافسات الشريفة وغير الشريفة والمؤامرات والحروب ، فإن مصالح كل مجتمع تحكمها متغيرات مماثلة ، والفارق الوحيد بين الوضع الدولي والوضع المحلي ، هو أن المصالح الدولية تقوم بين دول ومجتمعات ، بينما المصالح المحلية في كل مجتمع تقوم بين أفراد وجماعات ومنظمات. وبالتالي، فإن الآثار والنتائج في الحالة الأولى عالمية واسعة النطاق ، بينما الآثار والنتائج في الحالة الثانية محلية ومحدودة النطاق. ولعل السلبيات التي انتهت إليها عصبة الأمم وعصفت بها ، تعتبر دليلا ملموسا على صدق الحالة الأولى ، كما أن الصراعات الحزبية والقبائلية بين الأفراد والجماعات والتنظيمات داخل كثير من المجتمعات ، وخاصة النامية منها ، تعتبر دليلا آخر على الحالة الثانية.

ثم إن قيام علم جديد تحت مسمى علم التخطيط للاتصال يمثل صعوبة علمية من نواح عديدة. فعلم الاتصال ذاته لم تعترف به الدراسات العلمية كعلم قائم بذاته، ولا يزال يتوزع كأجزاء من اهتمامات علوم كثيرة، وبروز الاتصال كدينامية اجتماعية داخل كل مجتمع ، دفع إلى ظهور مهن اتصالية كثيرة ومتنوعة ، وهي تمارس حياتها وتطورها بناء على تجاربها الخاصة من ناحية ، وعلى استفادتها من نتائج العلوم الاجتماعية والإنسانية من ناحية أخرى. بل إن بعض هذه المهن الاتصالية بدأت تنمو كعلوم تطبيقية كالعلاقات العامة والإعلان والصحافة ، مما زاد الوضع العلمي للاتصال

تعقيدا ، في الوقت الذي نطالب فيه هنا بضرورة قيام علم جديد لتخطيط الاتصال. وهذا يتطلب قدرا من التنظيم على ضوء ما يفرضه الواقع من ضرورات.

_____***_____***_____***_____

وخلاصة القول هنا ، أنه إذا كان التخطيط الاستراتيجي للاتصال يمثل ضرورة ملحة وأساسية في مواجهة التغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلة للمجتمعات المعاصرة جميعها ، فإنه يحول دون قيامه على دعائم قوية وواقعية صعوبات تجعل من هذه الدعائم قضايا محورية تتطلب الدراسة والتحليل والمناقشة من خلال جهود جماعية منسقة ومتكاملة ، وليست من خلال جهود فردية ، تضرب هنا مرة وتضرب هناك مرة ، ثم لا تسفر عن نتائج عملية مؤثرة.

ومن ثم ، تكون التوصية بقيام هذه الجهود الجماعية العلمية المنسقة والمتكاملة لها ما يبررها سواء على مستوى المجتمع الواحد أو على المستوى الدولي. وقد حاولت منظمة اليونسكو أن تقدم جهدا في هذا المجال خلال السنوات العشر الممتدة من سنة ١٩٧٥ إلى سنة ١٩٨٥. ولكن هذا الجهد كان فرديا ، بمعنى أن الباحثين الذين قاموا به لم يجتمعوا عليه ، وإنما تناولوا تخطيط الاتصال من زوايا فردية وبجهود فردية. وقامت هذه الجهود الفردية على تصورات فردية أو على تجارب واقعية جزئية ، أي تجارب خاصة بمجتمعات معينة ، كل على حدة. وبالتالي ، فإن منظمة اليونسكو لم تحقق

الغايـــات المستهدفة ، لأن ما توصلت إليه من نتائج ظلت في إطار ما يمكن الاستفادة منه ، وليس في إطار ما يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه.

ثم أن هناك توصية أخرى تنادي بأن يقوم الباحثون في علوم السياسة والاجـــتماع والقانـــون بجهود علمية مكثفة للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبـــيق وتتصل بكيفية تغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة ، سواء داخل المجتمع الواحد أو على المستوى الدولي ، كما تتصل بالكيفية التي يمكن بهـــا أن تـــسود الـــروح الجماعية التعاونية على روح الصراع والخصام في المعاملات والعلاقات ، سواء داخل المجتمع الواحد أو على المستوى الدولي ، وكـــذلك تتـــصل بالكيفية التي يصبح بها الفكر السياسي والاجتماعي مرنا ومـــتطورا بدرجة أكبر ، حتى لا يكون الجمود على ما هو مألوف ومتعارف علـــيه قيدا على حركة المجتمع وقيدا على حركة العقول داخله ، وخاصة في المجتمعات النامية.

إن المجـــتمعات الدولـــية تحـــتاج إلى أشكال سياسية يحكمها العمل الجماعي ، ويسيطر عليها التفكير العلمي وتسودها المصلحة العامة ، ليس في مجال التخطيط الاستراتيجي للاتصال فقط ، وليس في مجال البحث العلمي في مجال الاتصال فقط ، وإنما في كل المجالات التي تدفع إلى عالم أفضل ومجتمعات أكثر أمنا وعلاقات أكثر نضجا ، وبالتالي ، نصل إلى مناخ أنسب لتطبيقات التخطـــيط الاستراتيجي للاتصال ، وليتحقق من خلال تكامله مع التخطيط الاستراتيجي الإداري تطورا آمنا وتقدما متوازنا لكل المجتمعات المعاصرة.



أولاً : الكتب والمقالات العربية والمعربة

ثانياً : الكتب والمقالات الأجنبية

أولاً : الكتب والمقالات العربية والمعربة

- أبو السعود إبراهيم : "أحـــداث إعلامـــية وثقافـــية". مجلـــة الدراسات الإعلامية، العدد ٧٦ يوليو ١٩٩٤م. ص٢٣١.
- الـــبرنامج الإنمائـــي للأمم المتحدة : "تقرير التنمية البشرية في مصر سنة ١٩٩٤م". مجلـــة الدراسات الإعلامية، العدد ٧٥ أبريل سنة ١٩٩٤م. ص١٧٥.
- الـــسيد علـــيوة : اســـتراتيجية الإعلام العربي. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، سنة ١٩٩٠م.
- المـــنظمة العـــربية للتربية والثقافية والعلوم: "قضية التخطيط الإعلامي في الـــوطن العـــربي. القاهـــرة: المنظمة العربية، سنة ١٩٨٠م.
- أمنـــياتا تـــراوري : "ثقافـــة الـــصمت". مجلة رسالة اليونسكو ، مارس ١٩٩٥م. ص١١.
- بنيامين تريجو زجون زيمرمان، ترجمة إبراهيم البرلسي: استراتيجية الإدارة العلـــيا: ماهيـــتها وكيفية تشغيلها. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، سنة ١٩٨٨.
- جـــون بيير رافران ، عرض سيد اللاوندي : "الحاكمية الجديدة". صحيفة الأهرام بتاريخ ٢٠٠٥/٦/٣م. صفحة١٠.

- جـــون مارتن وانجو شودري ، ترجمة على درويش: نظم الإعلام المقارنة. القاهــرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، سنة ١٩٩١م.
- جـــون ميدلتون ، ترجمة شعبة الترجمة العربية باليونسكو :نهوض في تخطيط الاتــصال. بـــاريس : منظمة اليونسكو ، سنة ١٩٨٥م.
- حامد أحمد رمضان بدر: الإدارة الاســـتراتيجية والإدارة العليا. القاهرة: المعهد القومي للإدارة العليا، سنة ١٩٦٧م.
- حـــسين رمزي كاظم: الإدارة في المجتمع المصري. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، سنة ١٩٩٣م.
- حمـــيد حامـــد محسن: التخطـــيط الإعلامـــي: المفاهيم والإطار العام. عمان : دار الشروق، ١٩٨٨م
- راجـــوبال أجـــاروالا: "التخطـــيط في الدول النامية" . مجلة الدراسات الإعلامـــية ، العـــدد ٤١ ، أول أكتوبـــر سنة ١٩٨٥م. ص٥٣.
- ســـليمان صـــالح: "مجـــالس الـــصحافة في العـــالم المعاصـــر". مجلة الدراسات الإعلامية، العدد ٧٨يناير ١٩٩٥م. ص ص: ٨١-٨٢.

- صـــلاح الدين حافظ: "الديـــون والإعـــلام المخادع". مجلة الدراسات الإعلامية، العدد ٣٩ أبريل ١٩٨٥. ص٣.
- عـــبد المنعم الصاوي: "مشكلات النمو في تكوين الأمم". المجلة الدولية للعلـــوم الاجتماعـــية، العـــدد ٧ أبريل – يونيه ١٩٧٢ م. ص ص: ٢-٣.
- عدلي سيد رضا وعاطف عدلي عبيد: التخطيط الإعلامي. القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح. سنة ٢٠٠١م.
- علـــي الـــسلمي: الإدارة المـــصرية : رؤيـــة جديدة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، سنة ١٩٧٩م.
- عمـــرو غـــنام: "وقفـــة مـــع بداية الخطة الخمسية الثانية". مجلة الـــبحوث الإداريـــة ، العدد ٤ المجلد ٢ ، أول أكتوبر سنة ١٩٨٧م. ص٨.
- فـــاروق أبـــو زيـــد: مدخل إلى الصحافة. القاهرة: عالم الكتب، ط٢ ، سنة١٩٩٣.
- كـــرمين بـــرينتون، ترجمة شوقي جلال: تشكيل العقل الحديث. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب ، سنة٢٠٠٢م.
- ليلـــى عـــبد المجـــيد: سياسات الاتصال في العالم الثالث. القاهرة : دار الطباعي، ١٩٨٦م.

- مالكـــولم أديســـشياه: "أزمـــة التنمـــية". مجلة رسالة اليونسكو، العدد ١١٣، نوفمبر ١٩٧٠م. ص٨.
- محمد رشاد الحملاوي: دلـــيل المديـــرين إلى التخطـــيط الاستراتيجي. القاهرة: مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٩٣م.
- محمـــد محمـــد البادي: "علـــوم الاتصال الجماهيري واستقلالها". المجلة المـــصرية لـــبحوث الإعـــلام ، العدد٣ سبتمبر ١٩٩٨. ص٢٤٥.
- محمـــد محمـــد البادي: الاتـــصال الجمـــاهيري في المجـــتمعات النامية. المنصورة: كلية الآداب، ١٩٩٧م.
- محمـــــد مـــــصيلحه: الـــسياسات الإعلامية الاتصالية في الوطن العبي. القاهرة: مؤسسة الشروق، سنة ١٩٩٨.

ثانياً : الكتب والمقالات الأجنبية

- Acuff, F. From Man To Society. Hinsdale, Illineis: The Dryden Press, 1973.
- Albig, W. Public Opinion. New York: McGraw-Hill, 1939.
- Amara, R. Some Methods of Future Research. Menlu Park, Calif: Institute For the Future, 1975.
- Anderson, R. & Other. "Practitioners Roles and Uses of New Technologies." Journalism Quarterly, Vol.69, No.1, Sprong 1992. PP. 156-162.
- Appleyard, D. "A Planner's Guide to Environmental Psychology: Review Essay." Journal of The American Insitute of Planners, Vol. 43, No.2, April 1977. P. 15.
- Ayres, R. Technological For Casting and Long-Rauge Planning. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Bascom, W. Community and Change In African Cultures. Chicago: The University of Chicago press, 1958.
- Benton, L. Management For the Future. New York: Macmillan-Hill, 1988.
- Bettlheim, B. The InformedHeart; Anatomy In A Mass Age. New York: Free Press, 1960.
- Bhagwati, J. The Economic of Underdeveloped Countries. London: Weidenfeld & Nicolson, 1966.
- Booner, H. Group Dynamics; Principles and Applications. New Yok: Ronald Press, 1959.

- Capps, I. "What Technology Really Means For Communication Professionals." Public Relations Quarterly, Summer 1993.
- Cialdin, R. "Persuasion Principles." Public Relations Journal, October 1985. P.12.
- Dale, E. Management: Theory and Practice. London: McGraw-Hill, 4th edition, 1986.
- Defleur, Theories of Mass Communication. New York and London: Longman, 1989.
- Dominick, J. The Dynamics of Mass Communication, New York: McGraw-Hill, 5th edition, 1996.
- Faludy, A. Planning Theory. Oxford: Pergamen Press, 1973.
- Fisher, A. Perspectives On Human Communication. New York: Macmillan Co., 1978.
- Friedmann, J. Retracking America, New York: Anchor Press, 1973.
- Green, A. Sociology: An Analysis of Life In Modern Society, New York: Macmilton-Hill, 1952.
- Halpern, J. The Changing Village Community. New Delhi: Prentice-Hall of India, 1969.
- Hancock, A. Communication Planning For Development. Paris: Unesco, 1981.
- Helmer, O. Accomplishments and Prospects of Future Research. Los Angeles, Calif ; University of Southern California Center For Futures Research, 1973.
- Hudson, B. "Comparison of Current Planning Theories." Journal of American Planning Association, Vol.45, No.4. 1979.

- King, S. Human Communication As A Field of Study. New York: State University of New York Press, 1989.
- Kress, G. Practical Techniques of Business For Casting. London: Quarun, 1985.
- Leavitt, H. Managerial Psychology. Chicago: The University of Chicago Press, 3rd edition, 1972.
- Lerner, D. "The Transformation of Institutions. In W. lamilton, The Transfer of Institutes. London: Cambridge University Press, 1964.
- Lewis, J. "Competitive Alliances Redefine Companies." Management Review, April, 1991. P.14.
- Mayo, B. The Social Problems of An Industrial Civilization. London: Routledge & Kegaan Paul, 1949.
- McClelland, D. "The Achievement Motives In Economic Growth". In Novack, D. Development and Society. New York: Martin's Press, 1964. P. 180.
- Merrill, J. & Others. Modern Mass Media. New York: Harper-Collins College Pub., 2ed edition, 1994.
- Middleton, J. Approaches to Communication Planning. Paris: Unesco, 1985.
- Middleton, J. and Other. Methods of Communication Planning. Paris: Unesco, 1983.
- Middelton, J. Using Theory of Communication Planning. Development Communication Report, No.23, Jullet, Washington, D.C., Academy of Educational Development, 1978.

- Mordern, T. Business Strategy and Planning. London and New York: Macmillan-Hill, 1993.
- Nachmias, D. & C. Research Methods In The Social Sciences. New York: St. Martin's Press, 2ed edition, 1981.
- Nolte, L. Fundamentals of Public Relations. New York: Pergammon Press, 1974.
- Pettinger, R. Introduction To management. London: Macmillan, 1994.
- Reyes-Matta, F. "Journalism In Latin America In gos: The Challenges of Modernization." Journal of Communication, Vol.42, No.3. Summer 1992. PP. 74-82.
- Rowe, A. & Others. Strategic management. New York: Addison-Waley, 4th edition, 1994.
- Salter, C. & Teger, A. A Change In Attitudes Toward Other Nations As A Function of the Type of International Contact." Sociometry, Vol.38, No.2, 1975. PP. 213-221.
- Schramm, W. Men, Messages and Media. New York: Harper & Row, 1973.
- Senders, R. The Breadth of Communication Research and the Parametres of Communication Theory In SarahKing, Human Communication As A Field of Study. New York: State University of New York Press, 1989. P. 221.
- Sommerland, L. National Communication Systems. Paris: Unesco, 1978.

- Stemple, G. & Other. Research Methods In Mass Communication. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- Tylor, F. Primitire Culture, Vol.1. London: Mary, 1871. P.1.
- Teheranian, M. & Others. Communication Policy For National Development. London: Routledge & Paul, 1977.
- Tichy, N. Managing Strategic Change, New York: Wiley, 1983.
- Toffler, A. A Future Shock. New York: Random House, 1970.
- Unesco, New Communication Technologies; Research Trends, paris: Unesco, 1990.
- Unesco, Mental Health and Technological Change. In Novack, D. Development and Society. New York: Martin's Press, 1964. P. 793.
- Unesco, Reports of the Meetings of Experts On Communication Policies and Planning. Paris: Unesco, 1972.
- West, C. The Systems Approach. New York: Delacorle Press, 1968.
- Willings, J. "Planning Communication Policies". Unesco Chroncile, Vol.21, No.4, April, 1975.
- Wilson, H. & Others. Business Forcasting. Homewood, Ill.; Irwin, 1990.

رقم الإيداع : ٣٦٢٨١ / ٢٠٠٥

رقم الإيداع : ٣٦٢٨١ / ٢٠٠٥